



A formação académica na área de Recursos Humanos em Portugal

Jorge Miguel Brito Oliveira

Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Porto – 2018

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



A formação académica na área de Recursos Humanos em Portugal

Jorge Miguel Brito Oliveira

**Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto de Contabilidade e
Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e
Desenvolvimento de Recursos Humanos sob orientação da
Professora Doutora Viviana Meirinhos**

Porto – 2018

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo:

A exigência do mercado de trabalho, procurando profissionais cada vez mais capazes e polivalentes, atribui um desafio acrescido às instituições superiores. É face a este enquadramento que se centra o presente trabalho, explorando se existe adequação entre a formação académica na área de Recursos Humanos e as exigências atuais do mercado de trabalho nesta área profissional, em Portugal. Com este intuito foram realizados dois estudos. No primeiro estudo fizemos uma recolha de anúncios de emprego direcionados à área de Recursos Humanos, com o objetivo de perceber quais as competências solicitadas pelo mercado de trabalho neste campo profissional. No segundo estudo, analisamos o campo educativo-formativo da área de Recursos Humanos, com o objetivo de perceber se os planos de curso se adequam ao solicitado nos anúncios de emprego.

Os resultados obtidos inferem que, na generalidade, existe adequação entre a formação académica e as exigências do mercado de trabalho na área de Recursos Humanos, havendo alguns aspetos que podem ser melhorados. As competências nas áreas de Informática, Inglês, Recrutamento e Seleção, Gestão Administrativa de RH, Comunicação, Processamento Salarial, Direito/Legislação Laboral e Gestão da Formação são as mais valorizadas pelo mercado de trabalho nesta área profissional. A flexibilidade no trabalho é também uma das mais solicitadas no mercado de trabalho, sendo esta referida várias vezes pela literatura.

Palavras chave: Mercado de Trabalho, Ensino Superior, Recursos Humanos.

Abstract:

The demand of the labor market, seeking increasingly capable and multipurpose professionals, poses an increased challenge to higher institutions. It is against this background that the present work is centered, exploring whether there is adequacy between the academic training in the Human Resources area and the current demands of the labor market in Portugal. For this purpose, two studies were carried out. In the first study we did a collection of job advertisements directed to the Human Resources area, aiming to understand what the competencies demanded by the labor market in this professional field. In the second study, we analyzed the educational-training field of the Human Resources area, in order to understand if the course plans fit the one requested in the job advertisements.

The results show that, in general, there is adequacy between academic training and the requirements of the labor market in the area of Human Resources, with some aspects that can be improved. The competences in the areas of Informatics, English, Recruitment and Selection, Administrative Management of HR, Communication, Salary Processing, Labor Law / Legislation and Training Management are the most valued by the job market in this professional area. Flexibility in work is also one of the most requested in the labor market, and this is mentioned several times in the literature.

Key words: Labor Market, Higher Education, Human Resources.

Agradecimentos

Uma dissertação de mestrado é uma longa viagem que inclui uma trajetória permeada por inúmeros desafios, decepções, incertezas, alegrias e muitos percalços pelo caminho, mas, apesar do processo solitário a que qualquer investigador está destinado, reúne contributos de várias pessoas, indispensáveis para encontrar o melhor rumo em cada momento da caminhada.

Trilhar este caminho só foi possível com o apoio, energia e força de várias pessoas, a quem dedico especialmente este trabalho.

Aos meus pais e ao meu irmão por todo o apoio ao longo de toda a minha caminhada.

À minha namorada, Catarina, pelo apoio incondicional, por toda a generosidade e toda a compreensão em todos os momentos.

À minha orientadora, Professora Doutora Viviana Meirinhos, agradeço a orientação exemplar que muitas vezes ajudou a simplificar os desafios mais complexos, nunca deixando de ter uma visão crítica e oportuna, um empenho inextinguível e saudavelmente exigente, que contribuiu para enriquecer todas as etapas subjacentes ao trabalho realizado.

A todos os professores que ao longo de todo o meu percurso académico contribuíram para ser cada vez melhor profissional e, sobretudo, melhor cidadão.

A todos os meus amigos pelo companheirismo e disponibilidade sempre que necessário.

Aos meus colegas de trabalho pelo apoio e motivação constante.

A todos os meus colegas do mestrado pela amizade e ajuda sempre presente durante este percurso.

Serei eternamente grato a todos por estarem presentes e por me terem apoiado e contribuído para o alcance deste meu objetivo.

Lista de Abreviaturas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

TeSP – Técnico Superior Profissional

Índice geral

Introdução

Capítulo 1. O campo dos Recursos Humanos	5
1.1. Recursos Humanos: uma perspetiva evolutiva.....	6
1.2. Recursos Humanos: a função.....	8
Capítulo 2. O mercado de trabalho e a formação superior em Portugal	12
2.1. O ensino superior em Portugal	13
2.2. O mercado de trabalho em Portugal	16
2.2.1. Competências do mercado de trabalho	18
Capítulo 3. Estudo Empírico: Metodologia	20
3.1. Pergunta de partida, objetivos de estudo e opção metodológica	21
3.2. Recolha, amostra e análise de dados.....	22
3.2.1. Estudo 1	22
3.2.2. Estudo 2	24
Capítulo 4. Apresentação dos Resultados	26
4.1. Ofertas educativo-formativas	27
4.2. Ofertas de emprego	36
Capítulo 5. Discussão dos Resultados e Conclusões	44
Referências Bibliográficas	48

Índice de tabelas

Tabela 1 – Evolução da função RH	8
Tabela 2 – Estrutura do Quadro Nacional de Qualificações	15
Tabela 3 – Dicionário de categorização do tipo de funções dos anúncios de emprego	23
Tabela 4 – Dicionário de categorização das unidades curriculares das ofertas educativo-formativas na área de RH	24
Tabela 5 – Designações das ofertas educativo-formativas	33
Tabela 6 – Representatividade das unidades curriculares do grau TeSP	33
Tabela 7 – Representatividade das unidades curriculares do grau de licenciatura	34
Tabela 8 – Representatividade das unidades curriculares do grau de mestrado	34
Tabela 9 – Representatividade das unidades curriculares do grau de doutoramento	35
Tabela 10 – Número de anúncios de emprego por localização	37
Tabela 11 – Análise de frequências das competências/requisitos solicitadas nos anúncios de emprego	39
Tabela 12 – Análise de frequências de especificidades referidas na competência “informática”	41
Tabela 13 – Análise de frequências das habilitações requeridas nos anúncios de emprego	42

Índice de figuras

Figura 1 - Divisão por regiões do mercado de trabalho em Portugal	16
---	----

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Panorama da Formação Superior na área de Recursos Humanos por grau de estudo	27
Gráfico 2 – Diferenciação por tipo de ensino e grau de formação.....	28
Gráfico 3 – Natureza das instituições: Público vs Privado.....	28
Gráfico 4 – Natureza das instituições: Politécnico vs Universitário	29
Gráfico 5 – Natureza das instituições: Público vs Privado - TeSP	29
Gráfico 6 – Natureza das instituições: Politécnico vs Universitário - TeSP	30
Gráfico 7 – Natureza das instituições: Público vs Privado - Licenciatura	30
Gráfico 8 – Natureza das instituições: Politécnico vs Universitário - Licenciatura	31
Gráfico 9 – Natureza das instituições: Público vs Privado - Mestrado	31
Gráfico 10 – Natureza das instituições: Politécnico vs Universitário - Mestrado	32
Gráfico 11 – Número de cursos na área de RH por localização de distrito	32
Gráfico 12 – Total por fonte de recolha de anúncios de emprego.....	36
Gráfico 13 – Língua usada no anúncio	37
Gráfico 14 – Entidade empregadora do anúncio de emprego	38
Gráfico 15 – Condições oferecidas	39
Gráfico 16 – Funções a desempenhar requeridas nos anúncios de emprego	42

Introdução

O mercado de trabalho passou por diversas transformações históricas, em todas as sociedades. Até à Revolução Industrial, o que se procurava era apenas mão-de-obra “resistente” para desempenhar funções que exigissem meramente força física, não existindo qualquer tipo de gestão que tivesse preocupação com os trabalhadores. Deste modo, a qualificação profissional do trabalhador era negligenciada. (Sousa & Lima, 2016).

Ao longo do tempo, o mercado de trabalho passou a requerer modelos de gestão marcados pela inovação, pela influência de tempos e espaços variáveis, pela capacidade de encarar novos desafios e pela suavização hierárquica. É valorizada uma atuação mais eficiente da liderança, capaz de perseguir os objetivos organizacionais sem perder de vista o bem-estar e o interesse do trabalhador (Assunção & Goulart, 2016).

Com a evolução do mercado de trabalho devem ser repensados e discutidos os processos de qualificação profissional e de identificação das práticas mais relevantes para as empresas nos dias de hoje (Assunção & Goulart, 2016).

As organizações vivem perante uma constante necessidade de adaptação motivada por vários fatores, tais como a evolução tecnológica e os efeitos provenientes da globalização (Stefano, Zampier & Maçaneiro, 2006). A área de Recursos Humanos (RH) segue a mesma tendência. Tem sido alvo de transformações ao longo dos tempos. Surgiu com uma preocupação meramente operacional mas, com a globalização dos mercados, das atividades e dos negócios houve necessidade de repensar as práticas e as atividades inerentes à Gestão de Recursos Humanos (GRH) (Penny, 2007). Mais recentemente, a GRH, assume, uma particular relevância nas organizações, uma vez que todas as atividades organizacionais implicam a ação humana (Esteves, 2008).

Para Ecirli, Dobre, Dobrescu & Danetiu (2014), o mercado europeu atribuiu, hoje, uma importância à área de RH, uma vez que boas políticas de RH são potenciadoras de uma maior flexibilidade do mercado de trabalho, e assim, contribuem para evitar crises económicas e sociais.

Como resposta às exigências do mercado de trabalho é importante que os recém-diplomados estejam preparados para os desafios que lhes serão colocados. A pertinência deste estudo emerge da relevância atribuída à formação académica como resposta aos desafios atuais do mercado de trabalho. Kovács (2002), refere que, se a formação académica for sólida e direcionada para os objetivos, é mais fácil existir, ao longo da vida, uma maior adaptabilidade a situações diferentes que possam surgir. Parente, Ramos, Marcos, Cruz e Neto (2011) consideram que a importância da formação académica aumentou com a evolução das sociedades capitalistas e é atualmente um fator determinante para a empregabilidade. Destacam também que a qualificação é uma variável fundamental para o funcionamento dos mercados de trabalho. Por um lado, os empregadores procuram os trabalhadores que possuam as qualificações que necessitam para o seu sistema de trabalho, do outro, os trabalhadores, ou os candidatos a emprego, preocupam-se que as suas qualificações sejam reconhecidas.

Parente et al. (2011) assumem que a formação académica pode ser vista como um custo de oportunidade, ou seja, as pessoas escolhem investir na sua qualificação, adiando a

entrada no mercado de trabalho, em benefício da obtenção de um ganho de remunerações proporcionalmente mais elevado. No entanto, há países, como a Áustria, a Alemanha, a Dinamarca e a Holanda, onde os mercados de trabalho são designados como sistemas educativos duais, ou seja, existe um índice elevado de situações de duplo estatuto: trabalhadores-estudantes e estudantes-trabalhadores. Nestes países, a articulação entre o sistema de ensino e educação e o mercado de trabalho é alicerçada numa proximidade entre ambos, concretizada, nomeadamente, por programas de estágios integrados, que potenciam o desenvolvimento das aptidões das pessoas para ocupações específicas. Em situação contrária, no sul da Europa, é mais comum encontrarmos jovens que só estudam ou só trabalham, uma vez que não existe uma articulação tão desenvolvida entre o mercado de trabalho e a formação académica.

Neste seguimento, com o presente estudo pretendemos explorar se a formação académica, na área de Recursos Humanos, em Portugal, vai de encontro às exigências colocadas pelo mercado de trabalho.

Quanto à estrutura deste trabalho, começamos por apresentar uma revisão da literatura que terá como foco a relação entre a área de RH, a formação académica e o mercado de trabalho. Um dos capítulos apresenta a metodologia utilizado neste processo. Segue-se a sumariação dos dados recolhidos, no capítulo da apresentação dos resultados. Por fim, no capítulo de discussão dos resultados, avaliamos e interpretamos os resultados obtidos em função da pergunta de partida e da integração dos resultados na literatura.

Capítulo 1 – O campo dos Recursos Humanos

1.1. Recursos Humanos: uma perspectiva evolutiva

A época da revolução industrial foi vinculada pela falta de condições de trabalho, exploração dos trabalhadores, trabalho infantil, marcada também pelos horários extensos e baixos salários, sem preocupações pela higiene e segurança no trabalho, não existindo qualquer preocupação com a gestão das pessoas. Mais tarde, pela confluência entre as tradições (1) assistencialista (marcada pelo zelo de condições de trabalho e cuidados de saúde que levou à expectativa da resolução de problemas sociais e à preocupação com as condições de trabalho, higiene e segurança), (2) especialista (onde surge o papel de gestor, a necessidade de criação de um posto de trabalho para gerir as pessoas com base nos mecanismos de Taylor associados à linha de montagem e à mecanização das tarefas, de onde apareceu a necessidade da formação, a adequação do trabalhador ao posto de trabalho, avaliação de desempenho e incentivos, sendo também evidente a necessidade de gestão operacional e regulamentação) e (3) de relações industriais (traduzida pela responsabilidade, pela negociação com sindicatos e pela gestão de conflitos laborais num contexto cada vez mais complexo) é patente a necessidade do entendimento do comportamento humano e dos pressupostos da natureza humana levando à emergência da teoria X e Y, assim como a procura do equilíbrio entre os objetivos da organização e as necessidades dos seus membros (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, & Gomes, 2010).

A área de RH em Portugal inicia-se nos finais dos anos 1960 e inícios dos anos 1970, onde predominava uma configuração, meramente, administrativa. Posteriormente, até meados da década de 80, entra-se numa fase de instabilidade política e social que permite que se torne mais central o papel da GRH, tipicamente conduzida por advogados, caracterizada por ser demasiado burocrática e sem alinhamento com a estratégia organizacional. A principal preocupação das empresas era a produtividade (Brandão & Parente, 1998).

O período pós-revolução foi marcado por profundas alterações na dinâmica interna das empresas, em termos de relações laborais. Num primeiro momento, assistiu-se a uma conflitualidade social, particularmente nas grandes empresas, expressa pelas contestações sindicais ao poder patronal, que não se mostrava preparado para o diálogo social. Num segundo momento, já num processo de consolidação do regime democrático, a contratualização das relações laborais assume-se como o eixo fundamental da dinâmica social (Brandão & Parente, 1998).

Este quadro político-social é favorável à criação de serviços de pessoal com objetivos de vertente administrativa para o cumprimento das obrigações legais que, entretanto, se tinham tornado mais constrangedoras, particularmente ao nível contratual, salarial e promocional. Estes serviços centravam-se no cumprimento das normas legais e convencionais estabelecidas pela negociação dos Contratos Coletivos de Trabalho, nomeadamente o salário mínimo, a contratação a prazo e a gestão das carreiras, na lógica da ascensão automática baseada na antiguidade (Brandão & Parente, 1998).

Na década de 1980 a função mantém o pendor essencialmente administrativo e adiciona, às funções já referidas, a gestão dos processos de despedimento dos trabalhadores

em excesso, resultante da crise. A função pessoal nas empresas portuguesas é marcada por um forte pendor legislativo, associado da forte intervenção estatal, que embora possa ter um papel na defesa das condições de emprego, condiciona as empresas que pretendem avançar para uma GRH desenvolvimentista (Brandão & Parente, 1998).

Apenas em finais dos anos 1980 é que a função de Recursos Humanos se posiciona nas empresas portuguesas, vista como função de apoio, de conselho, de informação, de assessoria e prestação de serviços especializados como o recrutamento e a seleção, análise e descrição de funções ou a formação contínua. É nesta fase que o termo “Gestão de Recursos Humanos” substitui, ainda que de forma gradual, o termo de “Pessoal” (Cabral-Cardoso, 2004).

Numa outra perspetiva, Sousa, Sanches & Gomes (2006), identificam a Gestão do Pessoal até a década de 80 e a partir daí designam de GRH. Assumem que a primeira função era vista como uma atividade operacional, que tinha como principais objetivos o tratamento de aspetos legais relacionados com a contratação e a cessação de vínculos laborais e o pagamento de salários, férias, faltas, entre outros. Por outro lado, a GRH consistia em alinhar um conjunto de políticas de RH que garantiam uma consistência interna da estratégia da organização. As principais funções consistiam em assegurar o bom desempenho de todos os colaboradores para que a empresa atingisse as suas metas, assegurasse recompensas como retribuição dos seus desempenhos e os preparasse para as mudanças que ocorrem permanentemente.

Segundo Bilhim (2006), a GRH viu-se forçada a evoluir devido às constantes alterações dos modelos de gestão das organizações e à própria evolução e transformação da organização do trabalho, cada vez mais complexas. Estas alterações provocaram determinadas necessidades organizacionais e traduziram-se no desenvolvimento de novas abordagens de sistemas e práticas de gestão de recursos humanos.

Com base nas teorias organizacionais e nas teorias comportamentais, a investigação em RH evoluiu ao longo do século XX, posicionando o elemento humano como fator primordial de uma organização (Neves & Gonçalves, 2009). Na mesma ordem de ideia, Marques (2010) afirma que a crescente importância da Gestão de Recursos Humanos, sobretudo na era da globalização, prende-se com a cada vez maior consciencialização de que os Recursos Humanos são um instrumento mais importante na estratégia das organizações. No entanto, e embora cada vez menos, a GRH ainda se posiciona, em algumas empresas portuguesas, na estrutura hierárquica dentro de outros serviços (Moreira, 2006), ainda que a maioria das organizações portuguesas já possuam um departamento de RH (Cabral-Cardoso, 2004). A utilização de *outsourcing* e consultores externos é também uma prática comum (Almeida, 2011; Cabral-Cardoso, 2004; Neves & Gonçalves, 2009).

Peretti (2011) sustenta que o desenvolvimento da área de RH tem sido acompanhado por uma grande mudança no seu perímetro de ação e modificado ao longo dos anos. No decorrer desta evolução um dado se manteve constante, o envolvimento eficaz dos gestores de pessoas e que permitiu atingir os objetivos organizacionais, independentemente do tipo de abordagem concretizada. Constata-se também, que se passou de uma função secundária, de

assessoria, para uma função com valor acrescido para a organização, desempenhando um papel preponderante no êxito da mesma (tabela 1).

Tabela 1 - Evolução da função RH

Fase	Designação	Anos	Atividades
1ª	Administração do pessoal	1900-40	Admissões, remunerações, formação, disciplina
2ª	Gestão do Pessoal	1950-60	Planeamento, admissões, remunerações, formação, avaliação, análise de funções, comunicação, ação social
3ª	Gestão de Recursos Humanos	1970-80	Subcontratação de algumas atividades, seleção, processamento de salários, formação, ação social
4ª	Gestão Estratégica de Recursos Humanos	1981- em vigor	Subcontratação de atividades tradicionais Desenvolvimento de novos papéis: guardião do capital humano, facilitadora do conhecimento, construtora de relações, criadora rápida de sistemas ativos humanos para novos objetivos estratégicos
5ª	Gestão de Pessoas	1990- desenvolvimento no presente	Papéis anteriores Defensora dos empregados Agente de mudança

Fonte: Tavares (2010).

A Gestão de Recursos Humanos assume um papel mais estratégico e menos administrativo, com uma importância com mais relevo dentro das organizações. Gomes e Cunha (2003) defendem que a GRH deve ser alinhada diretamente com a estratégia da organização, contribuindo com as soluções mais apropriadas para o alcance das suas metas. No mesmo sentido, Cunha et al. (2010), afirmam que a GRH em Portugal tem demonstrado uma evolução na sua componente estratégica, verificando-se a transformação de uma função reativa e administrativa para uma atividade proativa e de resposta às exigências do mercado. No entanto, Cunha et al. (2010), defendem que existe ainda um longo caminho a percorrer por Portugal no que respeita à GRH, uma vez que, mesmo começando a ser encarada como estratégica, a sua influência é ainda limitada.

1.2. Recursos Humanos: a função

A problemática dos RH tem vindo a ser uma preocupação por parte dos profissionais, tanto mais visível quanto se torna decisivo para o resultado organizacional a existência de recursos humanos adequados, competentes e motivados. Por isso, a gestão de RH é cada vez mais um desafio que deve estar atualizada com as rápidas mudanças da envolvente. Esta surge como um conceito dinâmico de estratégia que alinha as pessoas com os objetivos da organização, podendo mesmo incluir os trabalhadores na definição da visão e dos objetivos da organização (Bilhim, 2006).

As constantes e rápidas mudanças, os constrangimentos legais, as transformações políticas, as crises económicas, o crescimento da competitividade e as profundas alterações das características da população ativa estão a determinar relevantes mudanças na composição

da força de trabalho. Estas transformações organizacionais, resultantes do maior uso da tecnologia e da capacidade de inovação, trazem implicações para a função RH (Stone & Dulebohn, 2013). No mesmo sentido, Ceitil (2013) refere que a função RH desenvolve-se em contextos de alterações profundas, com o contínuo desenvolvimento e progressão da globalização e, conseqüentemente, da sociedade do conhecimento. Assim, os RH são os principais impulsionadores de uma cultura organizacional focada na constante criação de valor para a organização, sendo responsáveis por fazer aumentar o investimento e inovação naquele que é identificado como o principal ativo das organizações: as pessoas e as respectivas competências mobilizadas na ação (Ceitil, 2013). Deste modo, Ceitil (2013) assume a função de Recursos Humanos assente em dois eixos. De um lado, o reforço e o peso substancial que vai adquirindo, constantemente, nas questões estratégicas, tornando-se uma função de crescente relevância para o sucesso das empresas. Do outro, o aumento do entendimento e percepção que a função terá de possuir relativamente ao negócio específico da organização.

A função RH preocupa-se com um conjunto de práticas, habilidades, políticas e metodologias associadas à gestão de pessoas, podendo estar relacionada com a influência do comportamento, ou até mesmo do desempenho dos membros da organização, com vista a que esta mesma organização possa alcançar as metas e os objetivos pretendidos, no sentido de aumentar a sua produtividade, ou até mesmo, a sua competitividade, através da melhoria do potencial humano (Veloso, 2007). Para Ulrich (2000), a área de RH deverá ser multifacetada quanto ao tipo de funções que desempenha. Para o efeito refere quatro ações onde o gestor de RH pode colaborar para o sucesso organizacional: (1) tornar-se um parceiro na execução da estratégia, (2) tornar-se um especialista administrativo, (3) tornar-se um defensor dos funcionários, (4) tornar-se um agente de mudança (Ulrich, 2000).

Além de mudanças nas preocupações e nas práticas dos gestores de RH, a nova perspectiva trouxe o reposicionamento da função como parte integrante da equipa de gestão e um novo estatuto para o gestor de RH (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2012). Verifica-se, hoje, um foco significativo por parte das empresas em questões relacionadas com os RH e que estas começam a compreender a necessidade de lidar com os assuntos das pessoas com o mesmo grau de prioridade com que lidam com outros aspetos do negócio (Hanna, 2010).

Ulrich, Younger & Brockvank (2008), defendem que a função RH deve ser assente nos seguintes papéis-chave: estratégico, gestor da mudança, gestor do bem-estar e responsável administrativo, e avança com a ideia de parceria. Para este autor, as organizações bem-sucedidas conseguem alcançar os objetivos estratégicos através do alinhamento das suas pessoas com o seu negócio, processo designado por *Human Resources Business Partnering*. Desta forma, o gestor de recursos humanos desempenha menos o papel de gestor, assumindo, cada vez mais, o papel de consultor de RH, trabalhando em estreita parceria com os líderes no desenho das políticas mais ajustadas de gestão, motivação, desenvolvimento ou retenção dos recursos humanos, em prol da missão e dos objetivos estratégicos da organização.

Quanto à sua natureza, a função RH tem sido habitualmente considerada como uma sub-tarefa de gestão levada a cabo de forma diferenciada dentro das organizações. Por diferenciada entende-se a existência de alguém, ou de alguma estrutura, cuja atividade principal é a gestão de recursos humanos (Keating, 2002).

A GRH tem, hoje, um papel importante na melhoria do desempenho das organizações e, conseqüentemente, no alcance dos resultados desejados pela empresa (Moreno, 2012). Esta importância deve-se ao facto de os RH não poderem ser copiados (ativos intangíveis) e à sua rápida adaptação às frequentes alterações dos mercados para cobrir várias áreas e atividades (Bloom & Reenem, 2010). Neste seguimento, as organizações devem definir políticas de RH alinhadas com a missão, valores e os princípios estratégicos da organização. (Varão, 2009).

Segundo Kaya, Koc & Topcu (2010), a área de RH compreende atividades de aquisição (recrutamento e seleção), retenção (políticas específicas adequadas às necessidades do contexto organizacional e das pessoas que dele fazem parte), *empowerment* (através, por exemplo, de formação e desenvolvimento) e motivação dos colaboradores.

Neves (2009) concluiu, baseando-se em evidências empíricas, que as práticas mais adotadas pelas organizações no contexto de GRH são: recrutamento e seleção, remuneração, comunicação, higiene e segurança, integração e gestão de carreiras, análise e descrição de funções, formação e avaliação de desempenho.

Cesário (2012) refere que a GRH deve procurar desenvolver práticas de promoção da empregabilidade dos trabalhadores e criar programas internos de desenvolvimento de competências que aumentem o seu valor para a organização. Soviensi e Stigar (2008) defendem que compete aos RH promover, planear, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas com a seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento dos trabalhadores num todo, assim como as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho. Afirmam que o gestor de recursos humanos deve ter visão sistémica, capacidade para trabalho em equipa, bom relacionamento interpessoal, planeamento, capacidade empreendedora, capacidade de adaptação e flexibilidade, criatividade, comunicação, liderança, iniciativa e dinamismo.

No entendimento de Gelabert & Martinez (2012), os RH assumem um sistema integrado de atividades que, relacionadas com a organização e a sua interação com as pessoas, garantem a utilização eficaz e eficiente do talento humano, na obtenção dos objetivos estratégicos organizacionais. Desta perspetiva evidenciam-se atividades relevantes como o recrutamento e seleção de pessoas, a organização do trabalho, a descrição e análise de funções, a avaliação de desempenho, os planos de formação, a gestão de carreiras, estudos de avaliação da satisfação organizacional e de avaliação de motivação, a ergonomia, a segurança e a saúde, o planeamento, a otimização dos modelos de recursos humanos, os sistemas de compensação, as auditorias internas e externas, entre outras. (Gelabert & Martinez, 2012).

Mais recentemente, Ferreira, Martinez, Nunes & Duarte (2015) afirmam que as práticas de RH mais comuns nas organizações são o recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, remunerações e recompensas, relações sociais, higiene e segurança no trabalho, análise e descrição de funções, avaliação de desempenho, comunicação e integração, gestão de carreiras, planeamento de efetivos e gestão administrativa e jurídica.

Estas práticas de GRH devem funcionar como um sistema que, combinadas, irão dar origem às interações entre os gestores e os trabalhadores (Sturges & Guest, 2004). É, portanto, fulcral que a gestão tenha um carácter dinâmico que facilite a participação e envolvimento dos trabalhadores (Bilhim, 2009).

Capítulo 2 – O mercado de trabalho e a formação superior em Portugal

2.1. O ensino superior em Portugal

De acordo com o regime jurídico das instituições de ensino superior (Lei n.º 62/2007 de 10 de setembro), o ensino superior tem como objetivo a qualificação de alto nível dos portugueses, a produção e difusão do conhecimento, bem como a formação cultural, artística, tecnológica e científica dos seus estudantes, num quadro de referência internacional. O ensino superior organiza-se num sistema binário, devendo o ensino universitário orientar-se para a oferta de formações científicas sólidas, juntando esforços e competências de unidades de ensino e investigação, e o ensino politécnico concentrar-se especialmente em formações vocacionais e em formações técnicas avançadas, orientadas profissionalmente.

É a partir da promulgação da Lei de Bases que o sistema de Ensino Superior assume contornos bem semelhantes ao que conhecemos atualmente. Na década de 90 assiste-se à aprovação do Estatuto e Autonomia dos Estabelecimentos do Ensino Superior Politécnico e do Estatuto do Ensino Particular e Cooperativo, o que representou um incentivo considerável à sua criação e desenvolvimento. O acesso ao Ensino Superior privado tornou-se assim muito popular, acolhendo ao longo da década de 90 cada vez mais estudantes (Almeida, 2012).

Em 1997, a Lei de Bases é novamente revista, passando os institutos politécnicos a ter autonomia de conferir não só o grau de bacharel, mas também o de licenciatura. Quanto às instituições do ensino universitário, continuam a conferir o grau de licenciatura, mestrado e doutoramento (Organização do estados ibero-americanos para a educação, 2011).

A integração de Portugal na Comunidade Europeia, em 1986, gerou um novo movimento no Ensino Superior e na investigação científica, graças à integração em diversos programas de apoio no âmbito do sistema educativo e na investigação e desenvolvimento. Portugal integrou, juntamente com os restantes estados membros da comunidade europeia, a assinatura da Declaração de Bolonha, comprometendo-se a contribuir até 2010 para o estabelecimento de uma Área Europeia de Ensino Superior (Dias, Marinho-Araújo, Almeida & Amaral, 2011).

É no ano de 2003 que foi aprovada a lei para organização desta nova rede global de ensino, estabelecendo parâmetros de avaliação dos cursos e das instituições comuns que favorecem a mobilidade interna e externa dos estudantes. No entanto, só em 2006 foi afixado o quadro do Processo de Bolonha que define a organização formativa deste novo modelo de ensino e que tem como foco a aquisição de competências. Numa perspetiva de aprendizagem ao longo da vida, a abordagem por competências visa que os estudantes se adaptem a uma sociedade em constante mudança (Dias, 2012). Esta nova estrutura de Ensino Superior introduziu mudanças significativas no sentido de harmonização de competências no espaço Europeu. Destas mudanças, destacam-se a sistematização de três ciclos distintos, atribuindo o grau de licenciatura, mestrado e doutoramento, o que corresponde, respetivamente ao 1º ciclo, 2º ciclo e 3º ciclo. No que respeita ao modelo de avaliação, este também sofre alterações profundas no sentido da homogeneização. Passou a adotar-se um sistema de acumulação de créditos por cada unidade curricular efetuada com nota positiva, não sendo fixo o estabelecimento de ensino onde essa unidade curricular foi lecionada. Assim, cada ciclo de

estudos tem objetivos traçados através das competências a adquirir, consoante esteja integrado no ensino universitário ou politécnico (Almeida, 2012). O Processo de Bolonha introduz ainda a possibilidade de uso de línguas estrangeiras, quer no currículo do curso, quer na defesa de dissertações de licenciatura, mestrado e doutoramento. Prevê ainda a possibilidade de reunião dos júris por teleconferência e o depósito legal das dissertações em formato digital (Dias, 2012).

O sistema de ensino superior é composto pelo ensino superior público, constituído pelas instituições pertencentes ao Estado e pelas fundações por ele instituídas nos termos da presente lei, e pelo ensino superior privado, constituído pelas instituições pertencentes a entidades particulares e cooperativas (Lei n.º 62/2007 de 10 de setembro). As instituições públicas cobrem a totalidade do território nacional, apresentando um padrão mais disperso do que as privadas que se concentram nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto e nas regiões com maior população. As instituições privadas são em maior número e têm uma menor dimensão. A forte concentração destas instituições, nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto foi, em grande medida, provocada pela procura excessiva, não satisfeita pela oferta pública (A3ES, 2012). Ao longo do tempo, a universidade pública perdeu a sua situação de quase monopólio que tinha no início dos anos 70 (Freitas, 2014).

Atualmente, o sistema de ensino superior português é composto pelos seguintes graus e diplomas: curso Técnico Superior Profissional (TeSP), Licenciatura, Mestrado e Doutoramento (DGES, 2018). As instituições de ensino superior integram as instituições de ensino universitário, que compreendem as universidades, os institutos universitários e outras instituições de ensino universitário, e as instituições de ensino politécnico, que compreendem os institutos politécnicos e outras instituições de ensino politécnico. As instituições de ensino politécnico conferem os graus de licenciado e de mestre, nos termos da lei (Lei n.º 62/2007 de 10 de setembro). Apenas as instituições de ensino universitário conferem o grau de doutoramento (Freitas, 2014).

Powdthavee, Lekfuangfu & Wooden (2015) defendem que um curso superior promove o bem-estar pessoal, enriquece a vivência pessoal e beneficia a comunidade como um todo. Abre portas a vantajosas oportunidades do mercado de trabalho vantajosas, tanto em termos pecuniários como não pecuniários, promove a saúde, desenvolve a confiança nos outros e promove o envolvimento nos assuntos da comunidade. Uma questão que hoje se coloca é se a diferenciação entre um licenciado e um mestre é tida em consideração no mercado de trabalho. Vieira & Marques (2014) referem que ainda existe uma menor valorização do grau de mestre, detido aquando da contratação, por parte das entidades empregadoras. No entanto, concluem que quem possui uma formação ao nível de mestrado tem uma maior facilidade no acesso ao mercado de trabalho.

Desde 2007, Portugal tem o Quadro Nacional de Qualificações (QNQ), que surgiu da necessidade de integrar e articular as qualificações obtidas no âmbito dos diferentes subsistemas de educação e formação (educação, formação profissional e ensino superior) num quadro único. O Quadro Nacional de Qualificações define a estrutura dos níveis de qualificação

bem como os requisitos de acesso e a habilitação escolar correspondente (Decreto-Lei nº396/2007 de 31 de dezembro).

Tabela 2 - Estrutura do Quadro Nacional de Qualificações

Níveis de qualificação	Qualificações
Nível 1	2.º Ciclo do ensino básico
Nível 2	3.º Ciclo do ensino básico obtido no ensino básico ou por percursos de dupla certificação
Nível 3	Ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior
Nível 4	Ensino secundário obtido por percursos de dupla certificação ou ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior acrescido de estágio profissional - mínimo de 6 meses
Nível 5	Qualificação de nível pós-secundária não superior com créditos para prosseguimento de estudos de nível superior
Nível 6	Licenciatura
Nível 7	Mestrado
Nível 8	Doutoramento

Fonte: Portaria nº782/2009, de 23 de Julho

2.2. O mercado de trabalho em Portugal

O total da população portuguesa era de 10.281,6 milhares de pessoas no 3º trimestre de 2017, de acordo com o Inquérito ao Emprego do INE. O mercado de trabalho em Portugal é analisado por regiões, sendo elas divididas Norte, Centro, Lisboa, Alentejo, Algarve, Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira (EURES, 2018).

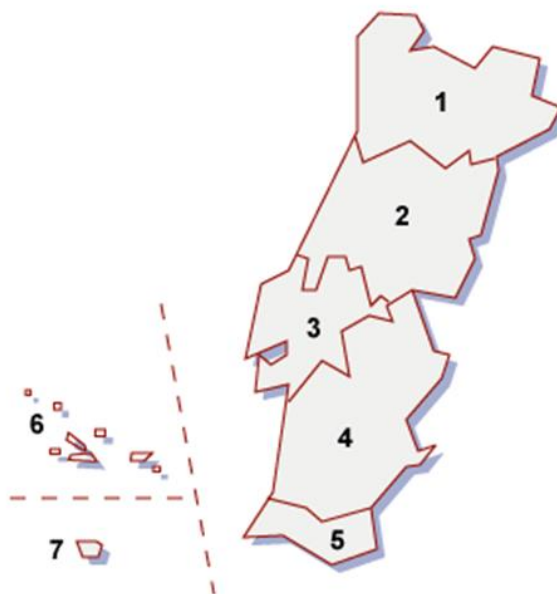


Figura 1 - Divisão por regiões do mercado de trabalho em Portugal

A região Norte (1) tem uma população de 3.566 milhares de pessoas (Inquérito ao Emprego, INE, 3º trimestre 2017). A região norte é caracterizada por uma agricultura com algum relevo no total do emprego (5,9%), apesar de estar a perder importância, e por um elevado grau de especialização industrial (é a região portuguesa mais industrializada, com o emprego na Indústria Transformadora a representar cerca de 26% do emprego), em particular em áreas tradicionais (EURES, 2018).

O total da população na região Centro (2) é de 2.235,6 milhares de pessoas (Inquérito ao Emprego, INE, 3º trimestre 2017). Na região Centro o setor dos Serviços é o mais relevante em termos de emprego (57,9%), com destaque para o comércio e reparação de veículos e para o alojamento e restauração (21,1%) e também para o Setor Público (22,9%). Destacam-se, por exemplo, as indústrias da pasta de papel/embalagem, cerâmicas e vidro, ferragens, mobiliário metálico e torneiras; termodomésticos, moldes e plásticos e lanifícios, que continuam a apresentar algum dinamismo e capacidade exportadora (EURES, 2018).

A região de Lisboa (3) tem uma população de 2.827,7 milhares de pessoas (Inquérito ao Emprego, INE, 3º trimestre 2017). Apresenta a taxa de atividade mais alta do país (59,2%) e, mesmo registando a taxa de desemprego mais elevada do país (9,4%), a sua população

ativa é também a mais qualificada, representando 33,4% do total (contra 25% da média nacional). Esta região caracteriza-se por um gigantesco movimento pendular de milhares de pessoas, que se dirigem diariamente para o concelho de Lisboa para trabalhar. Uma análise setorial da mão-de-obra empregada, no 3º trimestre de 2017, concluiu que os serviços representam 85% do emprego da região. Esta é, com efeito, a região do país com maior concentração de serviços, com destaque para os serviços proporcionados na sua maioria pelo Setor Público, que representam 27,4% do emprego. Os Serviços Centrais da maior parte dos organismos do Estado concentram-se em Lisboa. A região possui igualmente a maior concentração de estabelecimentos de ensino superior, público e privado (cerca de 1/3 do total nacional), e um grande número de instituições de Investigação e Desenvolvimento (EURES, 2018).

O Alentejo (4) tem uma população total de 714,6 milhares de pessoas (Inquérito ao Emprego, INE, 3º trimestre 2017). Esta é a região mais desertificada do país, representando mais de 1/3 do território nacional e apenas 7% da população portuguesa. É também a região mais envelhecida de Portugal, em que 25% da população tem 65 e mais anos (enquanto a média nacional é de 21,4%). A taxa de iliteracia nas pessoas com mais de 60 anos já foi a mais elevada do país, e existe uma forte tendência para a melhoria deste índice, com a substituição de gerações. A maior parte do território da região é dedicada à agricultura (EURES, 2018).

O total da população na região do Algarve (5) é de 440,6 milhares de pessoas. É de sublinhar as características fortemente sazonais do desemprego nesta região. O Algarve é a região do país onde os contratos de trabalho a termo têm um maior peso relativo, representando 24% da população empregada na região (a média nacional é de 15,9%). A Universidade do Algarve é um polo crítico de desenvolvimento cultural, científico e tecnológico, com forte ligação ao tecido empresarial. Uma universidade dinâmica, que responde às estratégias de desenvolvimento da região, através da promoção de áreas de ensino e de investigação para as fileiras produtivas de maior relevo no Algarve. A estrutura económica do Algarve assenta em 6 setores estratégicos, associados aos recursos naturais da região: hotelaria, restauração e turismo, saúde, TIC, atividades criativas, agroalimentares e atividades marítimas. Grande parte das empresas dedica-se ao comércio e à reparação de veículos e também ao alojamento e restauração (36% no seu conjunto), o que reforça o peso significativo da atividade turística como elemento polarizador do desenvolvimento endógeno. A estrutura empresarial é constituída (à exceção do setor da Hotelaria) quase exclusivamente por pequenas e microempresas, com recursos humanos não muito qualificados (EURES, 2018).

Na Região Autónoma dos Açores (6) o total da população é de 244,6 milhares de pessoas. De acordo com os dados do Inquérito ao Emprego do INE para o 3º trimestre de 2017, os Açores continuam a ser a região mais jovem do país: quase 28% da sua população total tem menos de 35 anos. A economia da região assenta fundamentalmente no setor terciário (representando cerca de 65,8% do emprego). As atividades turísticas assumem uma

importância crescente, nomeadamente as relacionadas com o turismo em espaço rural, de natureza e de aventura (EURES, 2018).

O total da população da Região Autónoma da Madeira (7) é de 252,6 milhares de pessoas (Inquérito ao Emprego do INE, 3º trimestre de 2017). A população com escolaridade superior representa já 21,4% da população ativa apresentando uma tendência de crescimento neste último ano. Cerca de ¾ da população do arquipélago concentra-se na costa sul e em particular na cidade do Funchal, capital da região. É nesta zona que se desenvolve grande parte da atividade económica e se localiza a maior parte dos estabelecimentos hoteleiros. A economia da região assenta fundamentalmente no setor terciário que representa 72,6% do emprego. O turismo constitui, com efeito, o principal impulsionador e a maior fonte de receitas da economia regional (EURES, 2018).

2.2.1. Competências do mercado de trabalho

Uma competência pode ser definida como um conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a estratégia da empresa (Camara, 2017). É uma ação em contexto, que pode ser aprendida e desenvolvida, mas não é algo que se adquire num determinado momento e que se torna pereene. Ou seja, são indissociáveis da ação e do contexto que as enquadra.

Armstrong & Taylor (2014) afirmam que podem existir diferentes tipos de competências:

- Competências comportamentais: comportamentos tidos como necessários para o alcance de resultados como, por exemplo, o trabalho em equipa, a comunicação e a liderança;
- Competências técnicas: definem os conhecimentos e habilidades que as pessoas têm de conhecer para desempenharem eficazmente os seus papéis;
- Competências inseridas num sistema nacional de qualificação: padrões mínimos necessários para a realização de tarefas/atividades que podem ser observadas e avaliadas tendo em vista a certificação.

A flexibilidade no trabalho, que se refere à capacidade de adaptação rápida dos indivíduos, grupos, unidades e da organização da empresa em geral às novas exigências e oportunidades, é uma das competências mais valorizadas no mercado de trabalho e, obviamente, no domínio da GRH (Kovács, 2005). Ser capaz de resolver problemas complexos, ter pensamento crítico, ser criativo, saber gerir, coordenar-se com os outros, ser capaz de tomar decisões, estar orientado para o cliente/serviço, ser dotado de inteligência emocional, ser bom negociador e ter flexibilidade cognitiva, são as 10 competências chave, em 2020, listadas pelo World Economic Forum. Quem as reunir, no todo ou em parte, encontrará mais facilmente o seu lugar no futuro mercado de trabalho (World Economic Forum, 2017).

O mercado de trabalho português tem hoje a geração mais diplomada da sua história. No entanto, a detenção de um diploma não é, por si só, sinónimo de empregabilidade. Em particular, as áreas de ciências, tecnologia, engenharias e matemáticas aparecem muitas vezes associadas a melhores resultados no mercado de trabalho. O mesmo estudo enfatiza que a aposta na formação contínua nunca foi tão importante para ajudar na definição e na diferenciação dos profissionais no mercado de trabalho (Figueiredo, Portela, Sá, Cerejeira, Almeida & Lourenço, 2017).

Vieira & Marques (2014) destacam cinco competências requeridas pelas entidades empregadoras quando selecionam colaboradores: as tecnologias da informação e comunicação, o trabalho em equipa, a adaptação e flexibilidade, a aprendizagem ao longo da vida e a ética e responsabilidade social. Acrescenta ainda que, nos próximos anos serão valorizadas as seguintes competências: análise e resolução de problemas, criatividade e inovação, adaptação e flexibilidade, planeamento e organização e domínio de línguas estrangeiras. Celani (2009) destaca a língua inglesa por ser considerada no mercado de trabalho como a principal resposta linguística para a comunicação mundial.

Capítulo 3 – Estudo empírico: Metodologia

A literatura indica-nos que “qualquer metodologia deve ser escolhida em função dos objetivos da investigação, em função dos resultados esperados, do tipo de análise que desejamos efetuar” (Albarelo, Digneffe, Hiernaux, Maroy, Ruquoy & Saint-Georges, 2005). Neste sentido, as opções metodológicas devem ser bem ponderadas já que destas decorre a construção da investigação. Neste capítulo será apresentada a pergunta de partida, os objetivos e a opção metodológica desta investigação.

3.1. Pergunta de partida, objetivos e opção metodológica

Este estudo pretende compreender se a formação académica na área de Recursos Humanos em Portugal representa uma resposta estruturalmente direta aos requisitos do mercado de trabalho em RH. Por outras palavras, se há adequação entre as competências desenvolvidas no ensino superior e as competências solicitadas em contexto de trabalho. Para Wimbush (2008), o conhecimento educativo-formativo deve estar articulado com base nos conhecimentos adquiridos no mercado de trabalho. O objetivo é contribuir para a autorreflexão da área formativa de RH e, consequentemente, poder acrescentar algum valor ao processo de desenvolvimento contínuo deste campo educativo.

Esta investigação pretende dar resposta à seguinte questão de partida: existe adequação entre a formação académica e os requisitos do mercado de trabalho, na área de Recursos Humanos, em Portugal?

Com este propósito, apresentam-se como objetivos específicos:

- 1 - Caracterizar a formação académica na área de Recursos Humanos em Portugal.
- 2 - Identificar qual o perfil de competências mais solicitado no mercado de trabalho português, na área de Recursos Humanos.
- 3 – Identificar pontos estruturalmente equivalentes entre a formação académica em Recursos Humanos e o perfil identificado como necessário para o mercado português.

Sustentado no tipo de estudo e nos objetivos delineados, optou-se pela metodologia qualitativa. Estamos perante uma abordagem que privilegia a indução, ou seja, a explicação de fenómenos particulares (Oliveira & Ferreira, 2014). É pretendido aprofundar o conhecimento, compreendendo e interpretando o objeto de estudo na realidade social (Sott & Usher, 1996).

3.2. Recolha, amostra e análise de dados

Este trabalho apresenta, como grande base, dois estudos sustentados na análise de conteúdo categorial que, conforme Bardin (2004), consiste no desmembramento do texto em categoriais agrupadas analogicamente. De acordo com Bardin (1977), o principal objetivo desta abordagem é a inferência, ou seja, a dedução lógica de conhecimentos produzidos pelo emissor da mensagem ou por o seu meio. Assim, podemos afirmar que nesta técnica de análise está presente o rigor, a objetividade e, também, a subjetividade. Para ambos os estudos, o processo de categorização presente teve como principal objetivo contribuir para a obtenção simplificada dos dados brutos, reunindo um grupo de elementos sob um título genérico, agrupando-os com base em caracteres comuns (Bardin, 1977).

O primeiro estudo consistiu na análise de anúncios de emprego, na área de Recursos Humanos onde se explora quais requisitos procurados por quem está a recrutar em Portugal. O segundo estudo, visou a recolha da oferta educativa, na área de Recursos Humanos, em Portugal, e a análise de conteúdo da composição do plano de estudos de cada uma dessas ofertas.

3.2.1. Estudo 1

No primeiro estudo o universo é constituído pelos anúncios de emprego, em Portugal, e a amostra é composta por 10 fontes de recrutamento on-line. Para a seleção dessas fontes, foi realizado um estudo exploratório. Foi criado um inquérito, através da plataforma web Google Formulários, com uma questão semi-aberta. Este formulário foi aplicado a estudantes do ensino superior de quatro instituições (Instituto Politécnico do Porto; Instituto Politécnico de Setúbal; ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Administração de Leiria; Instituto Politécnico de Castelo Branco), que terminam um grau de formação em RH durante o ano letivo 2017/2018 e foram obtidas 49 respostas. Desse questionário foram selecionadas as 10 fontes de recolha com mais frequência de resposta: a Adecco, a BEP, o Emprego XL, o Empregos Online, o Expresso Emprego, a Hays, o LinkedIn, o Net-Empregos, a Randstad e o Sapo Emprego. Destas, apenas uma se dedica ao emprego público (todos os procedimentos concursais existentes na administração pública são publicados, obrigatoriamente, na BEP, pelo que nela se encontram todos os anúncios existentes ao nível do emprego público). Nas 10 fontes de recrutamento, foram realizadas pesquisas de anúncios pelos seletores, existentes nos sites, a que se referiam a área de Recursos Humanos (“Recursos Humanos” e “Gestão RH”). Nos sites em que esse seletor não existia, a pesquisa foi sempre realizada pela expressão “Recursos Humanos”. Esta recolha dos anúncios de emprego foi realizada diariamente, durante dois meses, entre 1 de novembro de 2017 e 31 de dezembro de 2017. No total foram recolhidos 662 anúncios, tendo sido registadas as seguintes dimensões de análise: fonte de recolha, data da recolha, data do anúncio, língua usada no anúncio, entidade empregadora, designação da função, competências/requisitos pretendidos, habilitações exigidas, local de trabalho, condições de trabalho oferecidas e o processo indicado para resposta ao anúncio.

Para analisar o tipo de funções requerido nos anúncios de emprego foi construída uma categorização livre, com base nas frequências mais solicitadas, como se observa na tabela 3.

Tabela 3 - Dicionário de categorização do tipo de funções requerido nos anúncios de emprego.

Categoria	Definição
Consultoria	Anúncios de emprego que especificam recrutamento para diagnóstico e formulação de soluções acerca de um assunto ou especialidade de RH.
Formação e Desenvolvimento	Anúncios de emprego que especificam recrutamento para aperfeiçoar desempenhos, potenciar o aumento da produtividade e melhorar as relações interpessoais.
Funções Administrativas	Anúncios de emprego que especificam recrutamento para funções variáveis e de caráter administrativo de RH.
Outras	Anúncios de emprego que não especificam o tipo de funções a desempenhar.
Processamento Salarial	Anúncios de emprego que especificam recrutamento para funções de processamento de salários.
Recrutamento e Seleção	Anúncios de emprego que especificam recrutamento para identificar e selecionar colaboradores para uma nova vaga.
Responsável de RH	Anúncios de emprego que especificam recrutamento para exercer funções de direção de RH.

3.2.2. Estudo 2

O segundo estudo consistiu em explorar o campo educativo-formativo da área de RH. Analisamos os planos de curso das instituições nacionais que possuíam, no ano letivo 2017-2018, formação superior na área de RH. Para a identificação dos cursos e das respetivas instituições de ensino, foi efetuada uma pesquisa no *site* das DGES (Direção Geral de Ensino Superior), sendo consideradas todas as ofertas educativo-formativas que integravam, na área de pesquisa, o termo “recursos humanos”. Posteriormente, foi realizada, em cada *site* das instituições identificadas, a recolha dos respetivos planos de curso. Quanto às instituições, foram analisados o tipo de ensino, a natureza das instituições e a sua localização. A análise dos planos de curso foi com base em categorias emergentes. O objetivo centrou-se em identificar as dimensões que melhor traduzissem as temáticas expressas nas unidades curriculares. Foi construída uma categorização livre com base nas frequências das unidades das áreas das unidades curriculares. A partir dessa construção categorial preliminar foi organizada uma árvore hierarquizada de categorias, resultando em *clusters* finais, como pode ser observado na seguinte tabela 4.

Tabela 4 – Dicionário de categorização das unidades curriculares das ofertas-educativo-formativas na área de RH.

Categoria	Definição
Comunicação	Unidades curriculares que visam a melhoria da comunicação, tais como “Comunicação Empresarial, Comunicação Interpessoal ou Comunicação Organizacional”.
Contabilidade, Finanças, Fiscalidade e Estatística	Unidades com recurso à análise matemática e numérica, tais como “Contabilidade e Análise Financeira, Contabilidade de Gestão ou Estatística Aplicada”.
Direito	Unidades curriculares do ramo do Direito, que visam o ensino da interpretação das normas jurídicas vigentes no país, tais como “Introdução ao Direito, Direito Comunitário ou Direito do Trabalho”.
Economia	Unidades curriculares que visam o estudo dos processos de produção, distribuição, acumulação e consumo de bens, tais como “Economia do Trabalho, Economia dos Recursos Humanos ou Fundamentos de Economia”.
Formação e Desenvolvimento	Unidades curriculares que visam a gestão de ferramentas que promovam o desenvolvimento humano, capacitem o aperfeiçoamento de desempenhos e melhorem a produtividade e as relações interpessoais, tais como “Gestão da Formação, Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos ou Formação e Desenvolvimento”.

Gestão e Administração	Unidades curriculares de ensino e desenvolvimento das competências organizativas e de coordenação que visam alcançar metas definidas, tais como “Gestão das Organizações, Introdução à Gestão ou Teoria Geral da Administração”.
Gestão de Carreiras e Recompensas	Unidades curriculares de ensino de planos para gerir carreiras e compreendam o conceito de recompensa como um elemento estratégico de gestão, tais como “Gestão de Remunerações e Plano de Carreira, Gestão de Carreiras ou Gestão de Compensações e Benefícios”.
Gestão de Desempenho e Competências	Unidades curriculares que visam o ensino de técnicas de identificação, mensuração e desenvolvimento do desempenho dos recursos humanos, assim como a sua gestão através de competências, tais como “Análise e Gestão de Competências, Gestão de Competências e Avaliação de Desempenho ou Gestão do Desempenho”.
GRH – Generalistas	Unidades curriculares específicos da área de Recursos Humanos, que não se enquadram em nenhum outro cluster, tais como “Auditoria e Consultadoria em Recursos Humanos, Desafios Atuais na Gestão de Recursos Humanos ou Gestão de Recursos Humanos”.
Informática	Unidades curriculares que tem como objetivo estudar o tratamento de informação através do computador, tais como “Informática, Informática de Gestão ou Informática Aplicada”.
Liderança	Unidades curriculares cujo foco seja o ensino da arte de liderar pessoas, tais como “Liderança e Gestão de Equipas, Liderança Estratégica ou Liderança e Gestão de Pessoas”.
Línguas Estrangeiras	Unidades curriculares que visam o ensino de línguas estrangeiras, tais como “Inglês, Inglês Técnico ou Língua Inglesa”.
Marketing	Unidades curriculares que visem o ensino da arte de explorar e acrescentar valor para satisfazer as necessidades de um determinado alvo, tais como “Gestão do Marketing, Marketing ou Marketing em Gestão de Recursos Humanos”.
Outras	Unidades curriculares de conteúdo geral, tais como “Metodologias de Investigação Científica, Métodos de Investigação em Ciências Sociais ou Tratamento de Informação”.
Recrutamento, Seleção e Integração	Unidades curriculares que visam o estudo do processo de recrutar, selecionar e integrar recursos humanos numa organização, tais como “Seleção e Recrutamento, Atração, Seleção e Integração de Pessoas ou Análise de Funções, Recrutamento e Seleção”.
Saúde e Segurança no Trabalho	Unidades curriculares que têm como objetivo promover o bem estar físico, mental e social dos trabalhadores, assim como contribuir para a prevenção de acidentes de trabalho e, consequentemente, das doenças profissionais, tais como “Gestão das Condições de Trabalho, Higiene e Segurança no Trabalho ou Segurança e Saúde no Trabalho”.
Teorias e Comportamento Organizacional	Unidades curriculares que têm como objetivo o estudo do comportamento dos indivíduos e grupos em contexto de trabalho, tais como “Psicologia do Trabalho, Psicologia das Organizações ou Psicologia Social”.

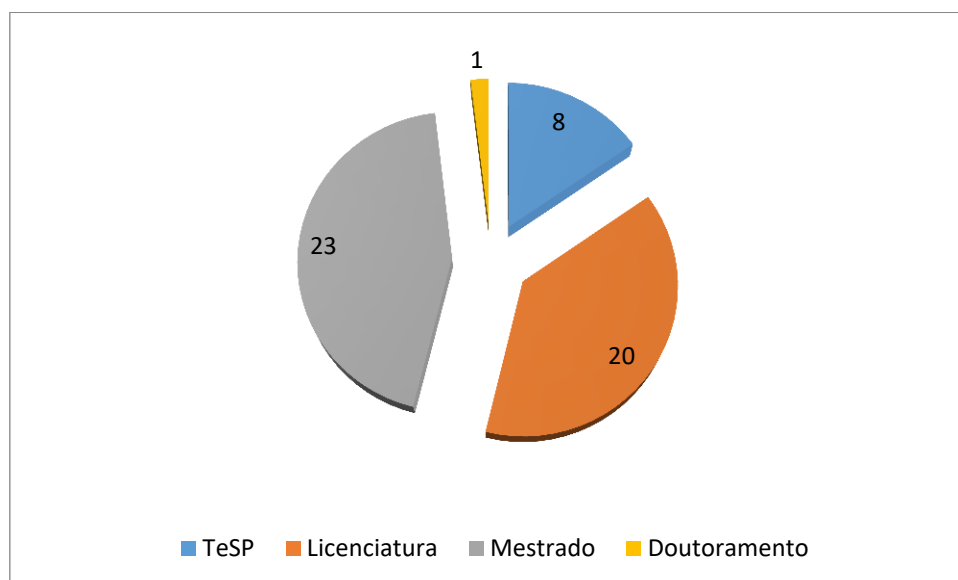
Capítulo 4 – Apresentação dos Resultados

4.1. Campo educativo-formativo dos RH

Atualmente, é verificável em Portugal, no ensino superior, a existência de ofertas educativo-formativas na área de RH ao nível de cursos técnicos superiores profissionais, licenciaturas, mestrados e doutoramentos.

Da recolha das ofertas educativo-formativas na área de Recursos Humanos, no ano letivo de 2017/2018, importa considerar a seguinte análise:

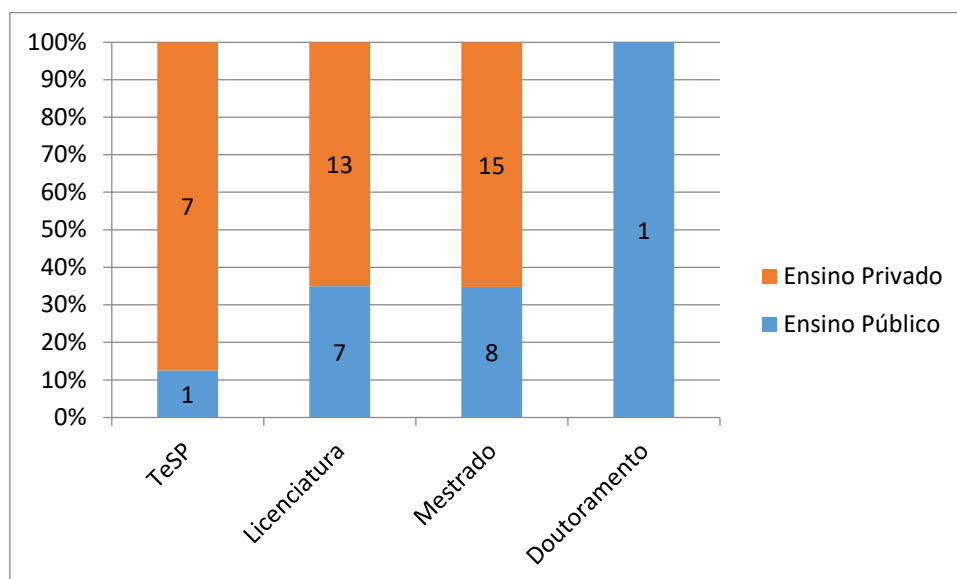
Gráfico 1 – Panorama da Formação Superior na área de Recursos Humanos por grau de estudo.



No universo dos 52 cursos do Ensino Superior, na área de RH, lecionaram-se 8 cursos TeSP, 20 Licenciaturas, 23 Mestrados e 1 Doutoramento.

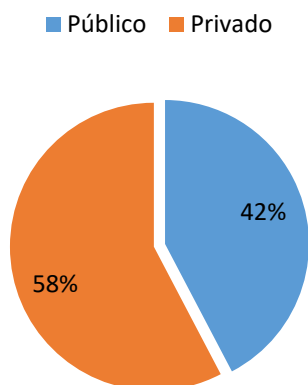
Na área de RH, verifica-se que a oferta é maior no ensino superior privado, conforme se verifica nos gráficos 2 e 3.

Gráfico 2 – Diferenciação por tipo de ensino e grau de formação.



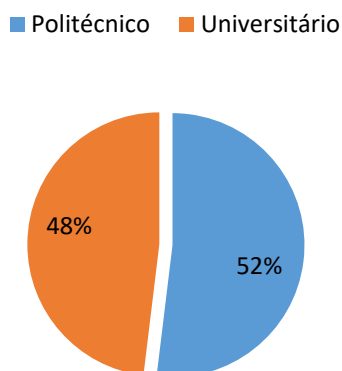
Nos cursos TeSP, a grande maioria é pertencente ao Ensino Privado (7 em 8). Nas Licenciaturas, 13 são pertencentes ao Ensino Privado e 7 ao Ensino Público. Nos Mestrados, 15 no Ensino Privado e 8 no Ensino Público. O único Doutorado a ser lecionado nesta área é no Ensino Público. No geral, do total dos 52 cursos, 35 são do Ensino Privado e 17 são do Ensino Público.

Gráfico 3 – Natureza das instituições: Público vs Privado



Verifica-se que a oferta educativo-formativa é equilibrada, entre o tipo ensino Politécnico e Universitário (gráfico 4).

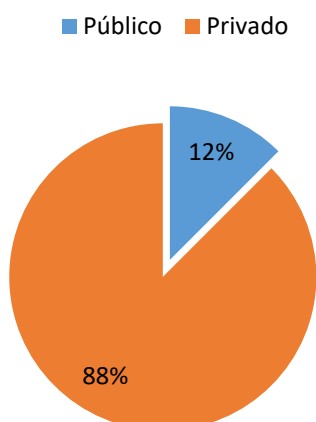
Gráfico 4 – Natureza das instituições: Politécnico vs Universitário



Os gráficos 3 e 4 mostram que é no ensino superior Privado e Politécnico que se existe a maior oferta educativo-formativa, na área de RH, se não for diferenciado o grau de estudo.

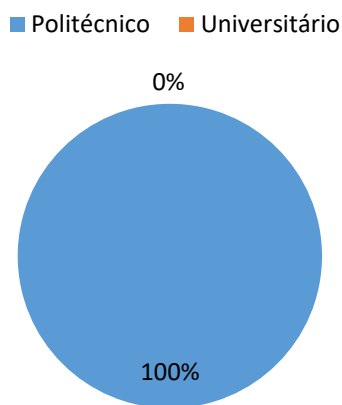
Nos cursos TeSP (nível 5) verifica-se o domínio por parte das instituições privadas, conforme é observável no gráfico 5.

Gráfico 5 – Natureza das instituições: Público vs Privado - TeSP



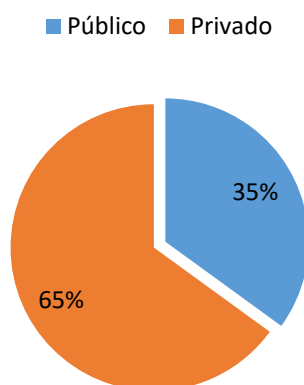
Os cursos TeSP apenas são lecionados em instituições de ensino Politécnico, conforme se verifica no gráfico 6.

Gráfico 6 – Natureza das instituições: Politécnico vs Universitário – TeSP



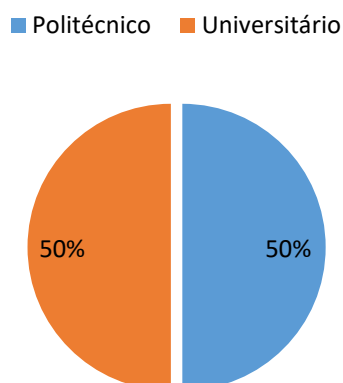
Ao nível dos cursos de Licenciatura (nível 6), verifica-se uma assimetria entre o ensino superior Público e o ensino superior Privado. A oferta educativo-formativa é maior no ensino superior Privado, conforme é observável no gráfico 7.

Gráfico 7 – Natureza das instituições: Público vs Privado – Licenciatura



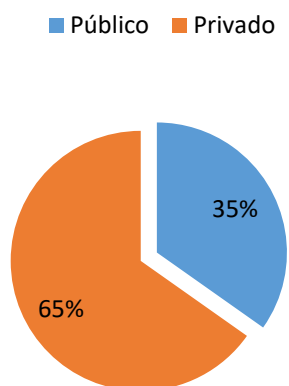
A natureza das instituições dos cursos de Licenciatura é simétrica. O número de instituições de ensino Politécnico é a mesma que no ensino Universitário, conforme se observa no gráfico 8.

Gráfico 8 – Natureza das instituições: Politécnico vs Universitário - Licenciatura



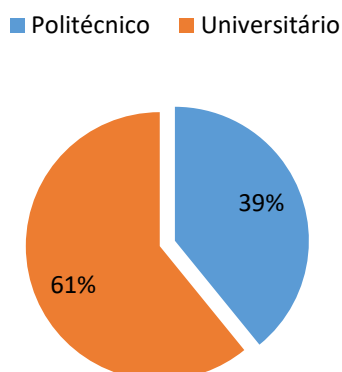
Nos cursos de Mestrado (nível 7), verifica-se uma maior oferta educativo-formativa no ensino superior Privado, conforme se observa no gráfico 9.

Gráfico 9 – Natureza das instituições: Público vs Privado - Mestrado



Os cursos de Mestrado são lecionados, na sua maioria, em instituições de ensino superior Universitário, como pode ser visto no gráfico 10.

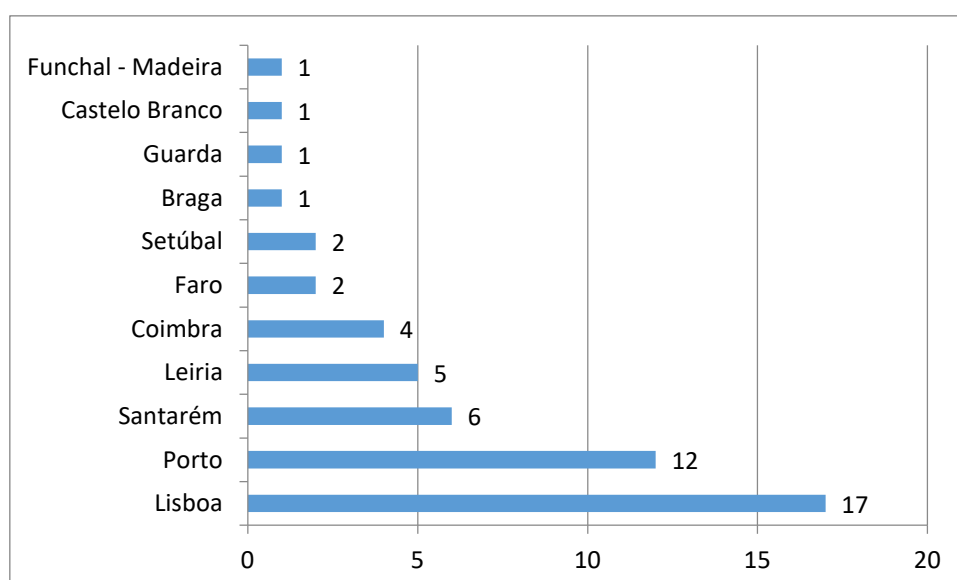
Gráfico 10 – Natureza das instituições: Politécnico vs Universitário - Mestrado



Nos cursos de Doutoramento (nível 8), apenas existe oferta educativo-formativa em instituições de natureza Pública e em instituições de ensino Universitário.

No gráfico 11, observa-se que na oferta educativo-formativa da área de RH, os distritos de Lisboa (17 cursos) e Porto (12 cursos) são os que apresentam uma oferta maior. De realçar que nas regiões autónomas, apenas na Madeira podemos encontrar formação no ensino superior, na área de RH. De referir também que nos distritos de Aveiro, Beja, Bragança, Évora, Portalegre, Viana do Castelo, Vila Real e Viseu, não possuem oferta educativo-formativa na área.

Gráfico 11 – Número de cursos na área de RH por localização de distrito.



No total das 52 ofertas educativo-formativas, a designação com maior frequência (26) é “Gestão de Recursos Humanos”. Na tabela 5, podemos observar que 45 das 52 ofertas educativo-formativas possuem o termo “Gestão” na sua designação.

Tabela 5 – Designações das ofertas educativo-formativas

Designação	Frequência
Gestão de Recursos Humanos	26
Gestão Administrativa de Recursos Humanos	8
Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos	3
Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional	2
Gestão Estratégica de Recursos Humanos	2
Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos	2
Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional	1
Psicologia do Trabalho, das Organizações e dos Recursos Humanos	1
Economia e Gestão de Recursos Humanos	1
Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos	1
Gestão de Recursos Humanos e Organização Estratégica	1
Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional	1
Recursos Humanos	1
Gestão para Profissionais de Recursos Humanos	1
Desporto, área de especialização em Recursos Humanos	1
Total	52

Nos cursos TeSP, as unidades curriculares com maior peso no plano curricular são das áreas de Gestão e Administração (13,2%), GRH-Generalistas (12%) e Comunicação (10,8%), como se observa na tabela 6.

Tabela 6 – Representatividade das unidades curriculares do grau TeSP

Área	%
Gestão e Administração	13,2
GRH – Generalistas	12,0
Comunicação	10,8
Contabilidade, Finanças, Fiscalidade e Estatística	9,6
Informática	8,4
Recrutamento, Seleção e Integração	7,8
Direito	6,0
Teorias e Comportamento Organizacional	6,0
Gestão de Desempenho e Competências	4,8
Saúde e Segurança no Trabalho	4,8

Formação e Desenvolvimento	4,2
Línguas Estrangeiras	4,2
Outras	4,0
Gestão de Carreiras e Recompensas	3,6
Economia	0,6

Nos cursos de Licenciatura, as unidades curriculares com maior peso no plano curricular são das áreas de Teoria e Comportamento Organizacional (14,8%), GRH-Generalistas (11,9%) e Gestão e Administração (10,5%), como se observa na tabela 7.

Tabela 7 – Representatividade das unidades curriculares do grau de Licenciatura

Área	%
Teorias e Comportamento Organizacional	14,8
GRH – Generalistas	11,9
Gestão e Administração	10,5
Contabilidade, Finanças, Fiscalidade e Estatística	9,8
Direito	9,4
Outras	9,2
Economia	6,3
Gestão de Desempenho e Competências	4,0
Saúde e Segurança no Trabalho	3,8
Formação e Desenvolvimento	3,6
Informática	3,4
Recrutamento, Seleção e Integração	3,4
Gestão de Carreiras e Recompensas	3,3
Comunicação	2,7
Liderança	2,3
Marketing	1,0
Línguas Estrangeiras	0,6

Nos cursos de Mestrado, as unidades curriculares com maior peso no plano curricular são das áreas de GRH-Generalistas (23,9%), Teorias e Comportamento Organizacional (17%) Gestão e Administração (10%), como se observa na tabela 8.

Tabela 8 – Representatividade das unidades curriculares do grau de Mestrado

Área	%
GRH – Generalistas	23,9
Teorias e Comportamento Organizacional	17

Gestão e Administração	10
Outras	9,6
Formação e Desenvolvimento	8,3
Liderança	5,5
Gestão de Desempenho e Competências	4,6
Direito	4,1
Recrutamento, Seleção e Integração	4,1
Economia	3,7
Saúde e Segurança no Trabalho	3,2
Contabilidade, Finanças, Fiscalidade e Estatística	2,3
Gestão de Carreiras e Recompensas	1,4
Comunicação	0,9
Marketing	0,9
Informática	0,5

Nos cursos de Doutorado, as unidades curriculares com maior peso no plano curricular são das áreas de Teorias e Comportamento Organizacional (40%), Outras (40%) e GRH-Generalistas (20%), como se observa na tabela 9.

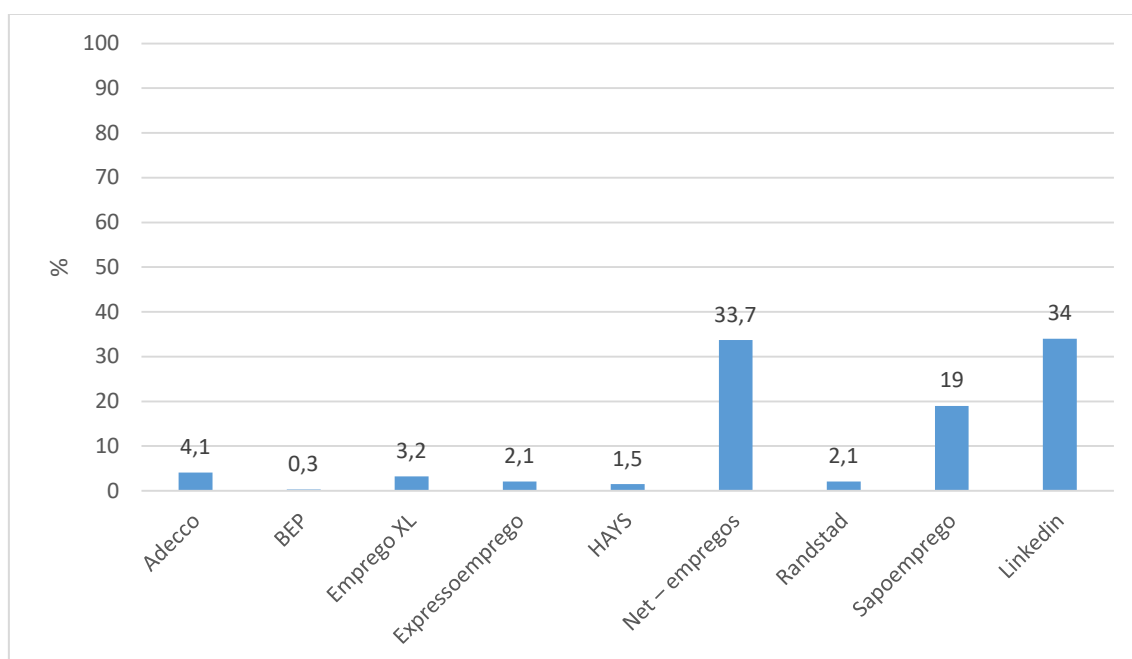
Tabela 9 – Representatividade das unidades curriculares do grau de Doutorado

Área	%
Teorias e Comportamento Organizacional	40,0
Outras	40,0
GRH – Generalistas	20,0

4.2. Ofertas de emprego

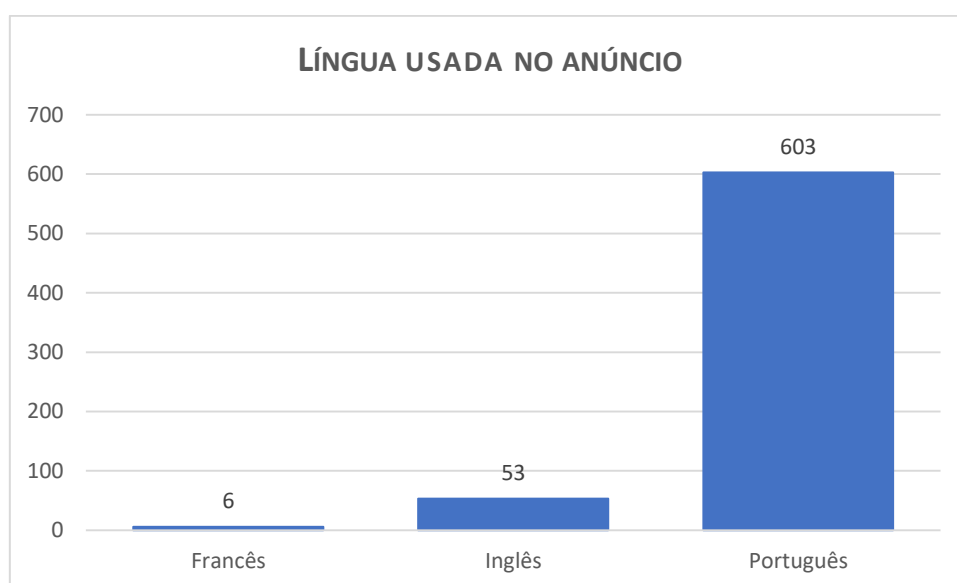
No total da recolha dos 662 anúncios de emprego recolhidos, as fontes de colocação de anúncios de recrutamento mais privilegiadas pelas entidades recrutadoras foram o “LinkedIn”, com 34% dos anúncios, o “Net-Empregos”, com 33,7% dos anúncios, e os “Sapoemprego”, com 19% dos anúncios. A “Adecco”, com 4,1% dos anúncios, o “Emprego XL”, com 3,2% dos anúncios, a “Randstad” e o “Expressoemprego”, com 2,1% dos anúncios cada, a “Hays”, com 1,5% dos anúncios, e a “BEP”, com 0,3% dos anúncios completa a recolha efetuada, como pode ser observado através do gráfico 12.

Gráfico 12 – Total por fonte de recolha de anúncios de emprego



A língua portuguesa foi a língua predominante na escrita dos anúncios, com 388 anúncios (88,8%). Seguiu-se a língua inglesa, com 47 anúncios (10,8%) e a língua francesa, com 2 anúncios (0,4%), como se pode verificar no gráfico 13.

Gráfico 13 – Língua usada no anúncio



É a região de Lisboa e a região Norte que possuem número mais elevado da população. Podemos observar que parte significativa dos anúncios de emprego, durante o período de recolha, foram para estas duas regiões, como pode ser observado na tabela 10.

Mais de metade dos anúncios de emprego recolhidos eram oportunidades de emprego no distrito de Lisboa (53,6%). Seguindo-se o Porto (27,3%) e Aveiro (4,1%). De salientar que, dos 18 distritos de Portugal Continental, não houve qualquer oportunidade de emprego para os distritos de Beja, Guarda e Vila Real. O mesmo aconteceu para o arquipélago da Madeira. De referir também que, foram registados 6 anúncios de emprego para Angola (0,9%), sendo os únicos registados para o estrangeiro.

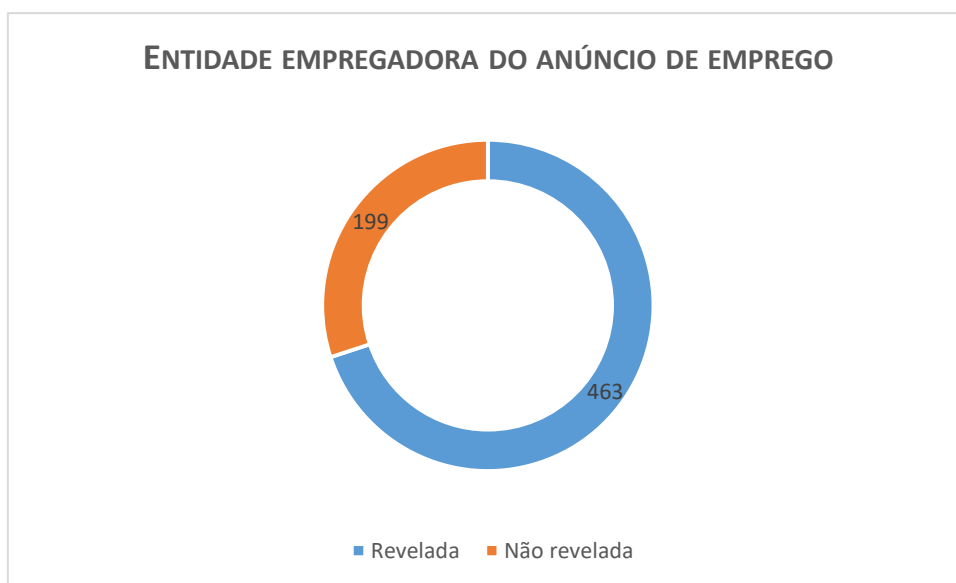
Tabela 10 – Número de anúncios por localização

Localização	Anúncios	%
Lisboa	355	53,6
Porto	181	27,3
Aveiro	27	4,1
Braga	19	2,9
Faro	15	2,3
Setúbal	14	2,1
Coimbra	9	1,4
Leiria	8	1,2
Angola	6	0,9
Açores	5	0,8
Viana do Castelo	5	0,8
Santarém	4	0,6

Bragança	3	0,5
Castelo Branco	3	0,5
Portalegre	2	0,3
Todo o país	2	0,3
Évora	1	0,1
Não revelada	1	0,1
Viseu	1	0,1
Zona Centro	1	0,1
Total	662	100,0

Da análise de conteúdo aos anúncios de emprego, 199 anúncios (30,1%) não revelaram qual era a entidade patronal ao qual se referia o respetivo anúncio. Em contrapartida, 463 (69,9%) anúncios, revelavam essa informação, como se observa no gráfico 14.

Gráfico 14 – Entidade empregadora do anúncio de emprego



Da análise de conteúdo aos anúncios de emprego, 61 anúncios (9,2%) não revelaram as condições de trabalho oferecidas para a oportunidade de trabalho. Em contrapartida, 601 (90,8%) anúncios, revelavam essa informação, como se observa no gráfico 15.

Gráfico 15 – Condições oferecidas



No total dos 662 anúncios de emprego analisados, as competências/requisitos a dominar com frequência igual, ou superior, a 10% foram as seguintes: Informática (317 frequências), Inglês (265 frequências), Recrutamento e Seleção (223 frequências), Gestão Administrativa de Recursos Humanos (220 frequências), Comunicação (199 frequências), Processamento Salarial (102 frequências), Direito/Legislação Laboral (71 frequências) e Gestão da Formação (66 frequências), como se observa na tabela 11.

Tabela 11 – Análise de frequência das competências/requisitos solicitados nos anúncios de emprego face ao total de anúncios

Termo/Área a dominar	Frequência	%
Informática*	317	47,9
Inglês	265	40,0
Recrutamento e Seleção	223	33,7
Gestão Administrativa de Recursos Humanos	220	33,2
Boa Capacidade de Comunicação	199	30,1
Processamento Salarial	102	15,4
Direito/Legislação Laboral	71	10,7
Gestão da Formação	66	10,0
Boa Capacidade de Planeamento	49	7,4
Flexibilidade	49	7,4
Avaliação de Desempenho	39	7,4
DMR (Finanças e Seg. Social), Fundos de Compensação, Seguros e CGA	39	5,9

Admissão/Cessação de Trabalhadores	38	5,7
Gestão de Contratos	32	4,8
Francês	31	4,7
Espanhol	25	3,8
Medicina no Trabalho	22	3,5
Gestão de Penhoras	19	2,9
Tomada de decisão	15	2,3
Acolhimento e Integração	15	2,3
Segurança, Saúde e Higiene no Trabalho/Acidentes de Trabalho	15	2,3
Gestão de Carreiras	13	2,0
Língua Portuguesa	12	1,8
Elaboração do Relatório Único	12	1,8
Compensação e Benefícios	10	1,5
Boa capacidade de Negociação	8	1,2
Redes Sociais	8	1,2
Várias Línguas	7	1,1
Titular de CCP	7	1,1
Alemão	6	0,9
KPI's	6	0,9
Promover o Employer Branding	6	0,9
Gestão de Talentos	5	0,8
Gestão Estratégica de RH	4	0,6
Italiano	4	0,6
Orientação para o Cliente	4	0,6
Gestão da Qualidade	4	0,6
LinkedIn	4	0,6
Orientação para Resultados	3	0,5
Atração e Retenção de Trabalhadores	3	0,5
Legislação Laboral Pública	2	0,3
Desenvolvimento de Trabalhadores	2	0,3
Boa capacidade de Organização	2	0,3
Boa capacidade de Planificação	2	0,3
Liderança	2	0,3
Análise de Problema	2	0,3
Contabilidade	2	0,3
Gestão de Tempos de Trabalho	2	0,3
Holandês	1	0,2
Romeno	1	0,2
Russo	1	0,2
Descrição e Análise de Funções	1	0,2
Medidas IEF	1	0,2
Gestão de Expatriados	1	0,2

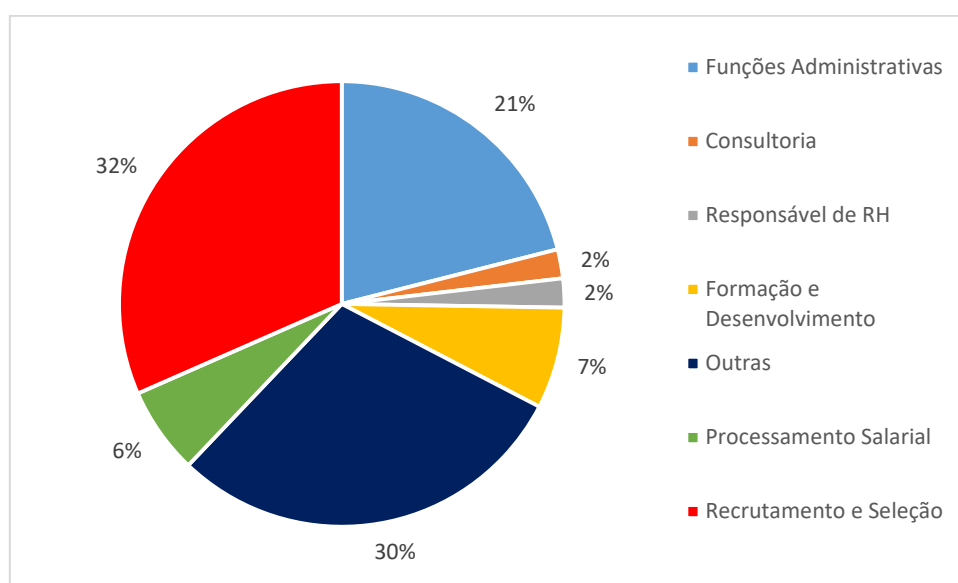
*Na tabela 12, verificamos que 317 (47,9%) anúncios de emprego solicitavam competências informáticas. Destes 317 anúncios, de realçar que 111 anúncios solicitavam especificamente domínio do MS Office. Obtivemos especificamente alguns softwares a dominar. São também enumerados alguns softwares com uma frequência considerável, como o SAP (22 frequências), o Primavera (19 frequências), PHC (14 frequências) e o domínio de qualquer software de Recursos Humanos (11 frequências).

Tabela 12 – Análise de frequência de especificidades referidas na competência de “Informática”.

Software	Frequência
MS Office	111
Excel	49
SAP	22
PRIMAVERA	19
PHC	14
Qualquer Software de RH	11
Word	8
Meta 4	5
Outlook	4
RISI	3
Power Point	2
Uman Global HR	2
SINGAP	2
ACINET	1
AHRNET	1
ELO	1
People Net	1
Sisqual-MaxPro	1
SPSS	1

Da totalidade dos anúncios de emprego analisados, verificamos que 32% são para funções de Recrutamento e Seleção, 30% não especificaram as funções, 21% são para funções Administrativas, 7% são para funções de Formação e Desenvolvimento, 2% são para funções de Responsável de RH e 2% são para funções de Consultoria, como se observa no gráfico 16.

Gráfico 16 – Funções a desempenhar requeridas nos anúncios de emprego.



Da análise de conteúdo aos anúncios de emprego, as habilitações com pelo menos 10% de solicitação foram as seguintes: Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos (39,9%), Formação Superior em Gestão de Recursos Humanos (15%), Licenciatura em Psicologia (13,7%), Formação Superior em Recursos Humanos (13,1%) e Licenciatura em Recursos Humanos (10%), como se observa na tabela 13.

Tabela 13 – Análise de frequência das habilitações requeridas nos anúncios de emprego.

Termo	Frequência	%
Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	264	39,9
Formação Superior em Gestão de Recursos Humanos	99	15,0
Licenciatura em Psicologia	91	13,7
Formação Superior em Recursos Humanos	87	13,1
Licenciatura em Recursos Humanos	66	10,0
Formação Superior em Psicologia	64	9,7
Licenciatura em Gestão	59	8,9
Licenciatura em Sociologia	46	6,9
Não especificadas	34	5,1
Ensino Secundário	26	3,9
Formação Superior	26	3,9
Formação Superior em Gestão	21	3,2
Formação Superior em Psicologia Organizacional	19	2,9

Formação Superior em Sociologia	16	2,4
Licenciatura em Psicologia Organizacional	13	2,0
Licenciatura em Psicologia Social e das Organizações	13	2,0
Formação Superior em Ciências Sociais	9	1,4
Licenciatura em Ciências Sociais	9	1,4
Licenciatura em Psicologia das Organizações	9	1,4
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	9	1,4
Licenciatura em Gestão de Empresas	7	1,1
Licenciatura em Psicologia Social	6	0,9
Formação Superior em Economia	5	0,8
Licenciatura	5	0,8
Licenciatura em Direito	5	0,8
Licenciatura em Economia	5	0,8
Licenciatura em Psicologia do Trabalho e das Organizações	5	0,8
Mestrado em Psicologia	5	0,8
Licenciatura em Contabilidade	4	0,6
Formação Superior em Gestão de Empresas	3	0,5
Formação Superior em Psicologia do Trabalho e das Organizações	3	0,5
Mestrado em Recursos Humanos	3	0,5
Formação Superior em Psicologia Social	2	0,3
Formação Superior em Sociologia do Trabalho	2	0,3
Licenciatura em Sociologia do Trabalho	2	0,3
Licenciatura em Relações Laborais	2	0,3
Formação Superior em Administração	1	0,2
Formação Superior em Administração de Empresas	1	0,2
Formação Superior em Antropologia	1	0,2
Formação Superior em Contabilidade	1	0,2
Formação Superior em Finanças	1	0,2
Formação Superior em Gestão Empresarial	1	0,2
Formação Superior em Informática de Gestão	1	0,2
Formação Superior em Línguas Estrangeiras	1	0,2
Formação Superior em Marketing	1	0,2
Formação Superior em Turismo	1	0,2
Licenciatura em Comunicação	1	0,2
Licenciatura em Relações Humanas	1	0,2
Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações	1	0,2

Capítulo 5 – Discussão dos Resultados e Conclusões

A preocupação de que a formação académica em RH responda às necessidades do mercado de trabalho é várias vezes referida (Douglas Johnson & King, 2003; Martin, 2014; Rau & Feinauer, 2010; Ruona & Gilley, 2009). Figueiredo et al. (2017) realçam que a aposta na formação nunca foi tão importante como é hoje para diferenciar os profissionais no mercado de trabalho. Assumindo o principal objetivo deste estudo como fio condutor da discussão e síntese dos resultados, podemos começar por evidenciar que, com base nos resultados obtidos, a formação académica na área de RH, em Portugal, pode ser frequentada em todos os níveis do QNQ (Quadro Nacional de Qualificações), que se enquadram no ensino superior. Destes, destacam-se os níveis 6 e 7 (licenciatura e mestrado), com mais de metade das ofertas educativo-formativas, sendo também os níveis com maior solicitação nos anúncios de emprego analisados, verificando-se uma correspondência entre os níveis de ensino com maior oferta e os níveis de ensino mais procurados.

Outro dado a ter em conta é a possibilidade de frequência de formação na área de RH em qualquer subsistema de ensino, público ou privado, com a exceção do grau de doutoramento, uma vez que, como refere Freitas (2014), a legislação só possibilita que este grau seja lecionado em instituições de ensino superior público. De salientar também que existem ofertas educativo-formativas no ensino politécnico e no ensino universitário para os graus de licenciatura e mestrado. Nos cursos TeSP, verificamos ofertas educativo-formativas apenas no ensino politécnico e o único curso de doutoramento existente é lecionado no ensino universitário (Freitas, 2014). Verificamos que existem mais ofertas educativo-formativas na área de RH no subsistema privado, evidenciando a ideia de que ao longo do tempo a universidade pública perdeu a sua situação de quase monopólio que tinha no início dos anos 70 (Freitas, 2014). Da análise efetuada aos anúncios de emprego, em nenhum deles constava a preferência por qualquer natureza de instituição.

Verificamos que mais de metade das instituições superiores com ofertas educativo-formativas em RH pertencem aos distritos de Lisboa e Porto, o que reforça a realidade descrita pela A3ES (2012), referindo que as instituições privadas têm uma maior concentração nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto, uma vez que é no ensino superior privado que existem mais ofertas educativo-formativas na área de RH. Este dado pode ser explicado também por ser nestas duas regiões que se concentram mais de metade da população portuguesa, por serem os serviços a dominar o emprego (EURES, 2018) e por serem estas as localizações das empresas que pretendem contratar profissionais na área, totalizando mais de 75% dos anúncios de emprego analisados. De salientar igualmente que, de acordo com a EURES (2018), é na região de Lisboa que a população é mais qualificada. Outro aspeto a ter em conta é a inexistência de ofertas educativo-formativas, na área de RH, no distrito de Aveiro, sendo este o terceiro distrito com mais ofertas de emprego para a área de RH, de acordo com o nosso estudo.

Na análise efetuada aos anúncios de emprego verificamos que as competências ou requisitos mais solicitados são os domínios da Informática, do Inglês, do Recrutamento e Seleção, da Gestão Administrativa de RH, da Comunicação, do Processamento Salarial, do

Direito/Legislação Laboral e da Gestão da Formação. Neste seguimento, identificando os pontos estruturalmente equivalentes entre as competências ou requisitos solicitados nos anúncios de emprego e as unidades curriculares da área de RH, podemos afirmar que, na generalidade, existe adequação. No entanto, face à exigência do mercado de trabalho, a aposta no ensino de línguas, nomeadamente a língua inglesa, deveria ter um peso substancialmente superior. Vieira & Marques (2014) considera o domínio de línguas estrangeiras como uma das competências mais valorizadas no mercado de trabalho, enquanto que Celani (2009) destaca o inglês como uma língua de comunicação global. A análise efetuada aos anúncios de emprego enfatizam ainda mais esta problemática, uma vez que 40% dos anúncios solicitam especificamente o domínio da língua inglesa, havendo um número considerável de anúncios redigidos nesta língua. De referir que nesta análise verificamos a existência de outras línguas valorizadas pelas entidades recrutadoras. Na análise efetuada às ofertas educativo-formativas em RH verificamos que apenas existem unidades curriculares de língua inglesa, como língua estrangeira, e essa existência centra-se essencialmente nos cursos TeSP.

Identificada por Neves (2009) e Gelabert & Martinez (2012) como uma das práticas mais adotadas pelas organizações no contexto de GRH é a gestão de remunerações, no caso concreto, o processamento salarial (assim como outros processos complementares, como a elaboração da DMR (Declaração Mensal de Remunerações), a gestão de fundos de compensação, a gestão de seguros e a gestão de penhoras, também mencionados na análise aos anúncios de emprego). Damos ênfase a esta prática, uma vez que, na análise efetuada aos anúncios de emprego, é um requisito com bastante frequência e verificamos que nos planos de estudo este domínio não tem grande representatividade de unidades curriculares.

Outra competência muito valorizada pelo mercado de trabalho, como referem Vieira e Marques (2014) e Figueiredo et al. (2017) é as tecnologias de informação e comunicação. Na análise realizada aos anúncios de emprego as competências da área de informática foram as que obtiveram maior frequência, traduzindo a importância desta competência no mercado de trabalho atual. É importante referir que muitos dos anúncios de emprego que solicitavam competências informáticas, requeriam domínio em softwares específicos da área de RH. Assim, em contexto de formação académica, ter experienciado o domínio de um software específico da área é uma mais-valia, diminuindo, posteriormente, o tempo de aprendizagem em contexto de trabalho.

Quanto às práticas e competências de Recrutamento e Seleção, Gestão Administrativa de RH, Comunicação, Direito/Legislação Laboral e Gestão da Formação verificamos que possuem uma resposta positiva da formação académica, sendo possível verificar que nos planos de estudo destes domínios existe uma boa representatividade de unidades curriculares.

A flexibilidade no trabalho é para Kovács (2005) e Vieira e Marques (2014) uma das competências mais valorizadas no mercado de trabalho, sendo referida pelo World Economic Forum (2017) como uma das 10 competências chave que será mais valorizada em 2020.

Importa referir que esta competência é uma das mais frequentes nos anúncios de emprego analisados, correspondendo justamente ao que é referido na literatura.

Este estudo também nos permite perceber que hoje a área de RH é maioritariamente reforçada por profissionais formados nesta área profissional. Brandão & Parente (1998) afirmavam que nos anos 80, esta função era desempenhada, significativamente, por advogados. Neste estudo, podemos constatar que já não é isso que acontece, uma vez que as habilitações requeridas nos anúncios de emprego são, em grande percentagem, na área de RH.

Atualmente, a área de RH assume um papel cada vez mais estratégico, como referem Marques (2010), Cunha et al. (2010) e Ceitil (2013), no entanto, existe uma elevada frequência de unidades curriculares de cariz administrativo, assim como, uma parte significativa dos anúncios de emprego analisados referiam ser para funções administrativas de RH.

Focando-nos ainda nas habilitações solicitadas pelo mercado de trabalho na área de RH, Vieira & Marques (2014) referem que ainda existe uma menor valorização do grau de mestre, detido aquando da contratação, por parte das entidades empregadoras. No entanto, concluem que quem possui uma formação ao nível de mestrado tem uma maior facilidade no acesso ao mercado de trabalho. De acordo com a nossa análise, verificamos que o nível de licenciatura é, sem dúvida, atualmente, o mais requerido.

Do ponto de vista de Keating (2002) a função RH tem sido habitualmente considerada como uma sub-tarefa de gestão. Esta abordagem é evidenciada na análise realizada às ofertas educativo-formativas na área de RH, sendo que mais de 75% das ofertas integram a palavra “gestão” na designação do curso.

Os resultados desta investigação podem ser uma mais-valia para instituições de ensino e formação que queiram melhorar e criar respostas às necessidades da área de RH. Pode ser também um contributo para os profissionais da área, ou futuros profissionais, perceberem quais os domínios em que deve incidir maior foco.

Analisando criticamente a elaboração do presente estudo, consideramos ter tido como limitação o facto de apresentarmos apenas competências solicitadas no mercado de trabalho com base em anúncios de emprego, sendo que também seria importante perceber a opinião de diretores de RH, por exemplo, através de entrevistas. Seria igualmente positivo para este estudo analisar outras fontes de recrutamento, como por exemplo *headhunters*.

Referências Bibliográficas

A3ES-Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2012). *O Sistema de Ensino Superior em Portugal*. Lisboa: Policopiado.

Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J.P., Maroy, C., Ruquoy, D. & Saint-Georges, P. (2005). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Almeida, A. J. (2011). *A gestão de recursos humanos em Portugal: análise sociológica da construção de um campo profissional*. Lisboa: ISCTE.

Almeida, L. (2012). *O Sistema de Ensino Superior Português*. Porto: Media XXI.

Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: KoganPage.

Assunção, Y. & Goulart, I. (2016). Qualificação Profissional ou Competências para o Mercado Futuro? *Future Studies Research Journal*, 8 (1), 175-207.

Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo* (1ª Edição). Lisboa: Edições 70.

Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo* (3ª edição ed.). Lisboa: Edições 70.

Bloom, N. & Reenen, J. (2010). Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries? *Journal of Economics Perspectives*, 24(1), 203–240.

Brandão, A. e Parente, C. (1998). “Configurações da função pessoal. As especificidades do caso português”. *Organizações e Trabalho*, 20, 23-40.

Cabral-Cardoso, C. (2004) – “The Evolving Portuguese Model of HRM”, *The International Journal of Human Resource Management*, 15 (6), 959-977.

Ceitel, M. (2013). Evolução das práticas de GRH para o século XXI: o caso particular das PME. *Revista Dirigir & Formar*, 8, 50-54.

Celani, M. A. A. (2009). *Formação inicial e continuada de professores de línguas – Dimensões e ações na pesquisa e na prática*. Campinas: Pontes Editores.

Cesário, F. (2012). *Empregabilidade*. In Gestão de Recursos Humanos de A a Z. Editora RH.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. (2.^a edição). Lisboa: Sílabo.

Dias, D. (2012). Democratização e expansão da educação superior em Portugal. In C. Marinho, D. Dias, & M. Polidori, *Análise dos sistemas de educação superior no Brasil e em Portugal: o que apontam as políticas educativas*. Porto Alegre, Brasil: Editora Universitária Metodista.

Dias, D., Marinho-Araújo, C., Almeida, L. & Amaral, A. (2011). The democratisation of access and success in higher education: the case of Portugal and Brazil. *Higher Education Management and Policy*, 23-42.

Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (2012). *Educação em números – Portugal 2016*. Lisboa: Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. Obtido em 20 de maio de 2018, em http://w3.dgeec.mec.pt/dse/eef/indicadores/Indicador_5_4.asp.

Direção Geral do Ensino Superior (2018). *Sistema de Ensino Superior Português*. Lisboa: Direção Geral do Ensino Superior. Obtido em 20 de maio de 2018, em <http://www.dges.gov.pt/pt/pagina/sistema-de-ensino-superior-portugues?plid=371>.

Douglas Johnson, C. & King, J. (2003). Are we properly training future HR/IR practitioners?: a review of the curricula. *Human Resource Management Review*, 12(4), 539-554.

Ecirli, A., Dobre, E., Dobrescu, E., & Danetiu, M. (2014). Human Resources in European Market in the Past Decade - A Sociological overview. *Procedia-Social and behavioral sciences*. 150, 320-329.

Esteves, M. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: Estudo de caso no sector bancário português*. Tese de Doutoramento. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Europeia, C. (2018). *EURES - O Portal Europeu da Mobilidade Profissional*. Obtido em 5 de janeiro de 2018, do Portal Europeu da Mobilidade Profissional: <https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?acro=Imi&lang=pt&parentId=0&countryId=PT>

Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. & Duarte, H. (2015). *GRH para Gestores*. Lisboa: RH Editora.

Figueiredo, H., Portela, M., Sá, C., Cerejeira, J., Almeida, A. & Lourenço, D. (2017). *Benefícios do Ensino Superior*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Freitas, A. A. D. S. M. (2014). *Avaliação da educação superior: um estudo comparativo entre Brasil e Portugal*. Tese de Doutoramento. Salvador: Universidade Federal da Bahia.

Gelabert, C. M., & Martinez, A. A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales*, 28, 133-148.

Gomes, J. & Cunha, M. P. (2003) – O Âmbito Estratégico da Gestão de Recursos Humanos, *Recursos Humanos Magazine*, nº26, Lisboa, Maio/Junho, 6-12.

Hanna, D. (2010). Organization development and human resource management: knowing our place for the first time?, *OD Practitioner*, 42, 12-16.

Kaya, N., Koc, E. & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (11), 2031-2051.

Keating, J. B. (2002). *A natureza da função de gestão de recursos humanos*. Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas. Lisboa: RH Editora.

Kovács, I. (2002). *As Metamorfoses do Emprego – Riscos e Oportunidades*. Oeiras: Celta Editora.

Kovács, I. (2005). *Flexibilidade de emprego: Riscos e oportunidade*. Oeiras: Celta Editora.

Lei n.º 62/2007 de 10 de Setembro. Diário da República n.º 174/2007 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Marques, J. (2010). Uma história da gestão de recursos humanos. *Revista Dirigir*, 111, 20-23.

Martin, W. (2014). Community-based service learning: the platform for applied learning. *Journal of Human Resources Education*, 8(1), 1-13.

Moreira, P. (2006). *A gestão das pessoas em Portugal: tendências, qualificações e formação*. Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação.

Moreno, D. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del CENES*, 31, 193-226.

Neves, J., & Goncalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(4), 66-83.

Oliveira, E. R. & Ferreira, P. (2014). *Métodos de investigação: Da interrogação à descoberta científica*. Porto: Vida Económica Editorial.

Organização dos estados ibero-americanos para a educação, ciência e cultura (2011). *Educação*. Obtido em 16 de abril de 2018, da Organização dos estados ibero-americanos para a educação, ciência e cultura (OIE): <http://www.oei.es/quipu/portugal/historia.pdf>

Parente, C., Ramos, M., Marcos, V., Cruz, S., & Neto, H. (2011). Efeitos da escolaridade nos padrões de inserção profissional juvenil em Portugal. *Sociologia – Problemas e práticas*. 65, 69-93.

Penny, S. (2007). *Recursos humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Peretti, J.-M. (2011). *Recursos Humanos Função Pessoal e Gestão de Recursos Humanos (3ª edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.

Portaria nº 782/2009 de 23 de Julho. Diário da República nº 141/2009 - I Série. Ministérios do Trabalho e da Segurança Social, da Educação e da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Lisboa.

Powdthavee, N., Lekfuangfu, W.N., & Wooden, M. (2015). What's the good of education on overall quality of life? A simultaneous equation model of education and life satisfaction for Australia. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 54, 10-21.

Rau, B. & Feinauer, D. (2010). Bringing HR into the information age: why the status quo isn't going to get us there. *Journal of Human Resources Education*, 4(2).

Ruona, W. E. & Gilley, J. (2009). Practitioners in applied professions: a model applied to human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 11, 438-453.

Scott, D., & Usher, R. (1996). *Understanding educational research*. Nova Iorque: Psychology Press.

Sousa, L., Lima, G., (2016). O trabalho e a formação profissional aliada à educação: uma reflexão sobre as transformações históricas. *Revista Inova Ciência & Tecnologia*, 2, 34-42

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas*. Lousã: Lidel.

Sovienski, F. & Stigar, R. (2008). Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. *Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*, 10,10.

Stone, D. L., & Dulebohn, J. H. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM). *Human Resource Management Review* 23, 1-5.

Sturges, J., & Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5-20.

Tavares, M. M. (2010). *A Gestão de Pessoas Novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Ulrich, D. (2000), *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura.

Ulrich, D., Younger, J., & Brockvank, W. (2008). *The twenty-first-century hr organization*, In: *Human Resource Management*, 42, 829-850.

Varão, S. (2009). *Gestão de Recursos Humanos para Principiantes*. NP 4427:2004 – Requisitos para um sistema da qualidade na gestão das pessoas. Lisboa: Edições Sílabo.

Veloso, A. (2007), “O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional”, Universidade do Minho.

Vieira, D. & Marques, A. (2014). *Preparados para trabalhar?* Porto: Consórcio Maior Empregabilidade.

Wimbush, J. C. (2008). Human resource management: challenges for graduate education. *Business Horizons*, 51(2), 151-154.

World Economic Forum. (2017). The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. Obtido em 15 de abril de 2018, em:
<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed). Los Angeles: Sage Publications.

Anexos

Amostra das ofertas educativo-formativas na área de Recursos Humanos, em Portugal:

Nome do estabelecimento	Nome do curso	Código do curso	Grau obtido
Instituto Politécnico de Tomar - Escola Superior de Gestão de Tomar	Gestão Administrativa de Recursos Humanos	T016	Curso Técnico Superior Profissional
Instituto Politécnico da Maia - Escola Superior de Tecnologia e Gestão	Gestão Administrativa de Recursos Humanos	T016	Curso Técnico Superior Profissional
Instituto Superior D. Dinis	Gestão Administrativa de Recursos Humanos	T016	Curso Técnico Superior Profissional
Instituto Superior de Administração e Línguas	Gestão Administrativa de Recursos Humanos	T016	Curso Técnico Superior Profissional
Instituto Superior de Ciências da Administração	Gestão Administrativa de Recursos Humanos	T016	Curso Técnico Superior Profissional
ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia - Escola Superior de Gestão	Gestão Administrativa de Recursos Humanos	T016	Curso Técnico Superior Profissional
ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Administração de Leiria	Gestão Administrativa de Recursos Humanos	T016	Curso Técnico Superior Profissional
ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Administração de Santarém	Gestão Administrativa de Recursos Humanos	T016	Curso Técnico Superior Profissional
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa	Gestão de Recursos Humanos	9157	Licenciatura - 1º ciclo
Universidade de Lisboa - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas	Gestão de Recursos Humanos	9157	Licenciatura - 1º ciclo
Instituto Superior de Gestão	Gestão de Recursos Humanos	9157	Licenciatura - 1º ciclo
Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes	Gestão de Recursos Humanos	9157	Licenciatura - 1º ciclo
Instituto Superior Miguel Torga	Gestão de Recursos Humanos	9157	Licenciatura - 1º ciclo
Instituto Universitário da Maia - ISMAI	Gestão de Recursos Humanos	9157	Licenciatura - 1º ciclo
Universidade Europeia	Gestão de Recursos Humanos e Organização Estratégica	9158	Licenciatura - 1º ciclo
Universidade Lusíada	Gestão de Recursos Humanos	9157	Licenciatura - 1º ciclo
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias	Gestão de Recursos Humanos	9157	Licenciatura - 1º ciclo

Universidade Lusófona do Porto	Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos	8166	Licenciatura - 1º ciclo
Instituto Politécnico da Guarda - Escola Superior de Tecnologia e Gestão	Gestão de Recursos Humanos	9157	Licenciatura - 1º ciclo
Instituto Politécnico de Castelo Branco - Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova	Gestão de Recursos Humanos	9157	Licenciatura - 1º ciclo
Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresariais	Gestão de Recursos Humanos	9157	Licenciatura - 1º ciclo
Instituto Politécnico de Tomar - Escola Superior de Gestão de Tomar	Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional	9640	Licenciatura - 1º ciclo
Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto	Recursos Humanos	9227	Licenciatura - 1º ciclo
Instituto Superior D. Dinis	Gestão de Recursos Humanos	9157	Licenciatura - 1º ciclo
Instituto Superior Politécnico do Oeste	Gestão de Recursos Humanos	9157	Licenciatura - 1º ciclo
ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia - Escola Superior de Gestão	Gestão de Recursos Humanos	9157	Licenciatura - 1º ciclo
ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Administração de Leiria	Gestão de Recursos Humanos	9157	Licenciatura - 1º ciclo
ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Administração de Santarém	Gestão de Recursos Humanos	9157	Licenciatura - 1º ciclo
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa	Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional	M803	Mestrado - 2º ciclo
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa	Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos	6212	Mestrado - 2º ciclo
Universidade de Coimbra - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação	Psicologia do Trabalho, das Organizações e dos Recursos Humanos	M579	Mestrado - 2º ciclo
Universidade de Lisboa - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas	Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos	M629	Mestrado - 2º ciclo
Universidade de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão	Gestão de Recursos Humanos	9299	Mestrado - 2º ciclo
Universidade do Minho	Gestão de Recursos Humanos	9299	Mestrado - 2º ciclo
Universidade do Porto - Faculdade de Economia	Economia e Gestão de Recursos Humanos	6829	Mestrado - 2º ciclo
Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Economia	Gestão para Profissionais de Recursos Humanos	M634	Mestrado - 2º ciclo

Instituto Superior Miguel Torga	Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional	9621	Mestrado - 2º ciclo
Instituto Universitário da Maia - ISMAI	Gestão Estratégica de Recursos Humanos	M332	Mestrado - 2º ciclo
Universidade Católica Portuguesa - Faculdade de Economia e Gestão	Gestão de Recursos Humanos	9299	Mestrado - 2º ciclo
Universidade Católica Portuguesa - Faculdade de Educação e Psicologia	Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos	M728	Mestrado - 2º ciclo
Universidade Europeia	Gestão de Recursos Humanos	9299	Mestrado - 2º ciclo
Universidade Lusíada	Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional	6385	Mestrado - 2º ciclo
Instituto Politécnico de Coimbra - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra	Gestão de Recursos Humanos	9299	Mestrado - 2º ciclo
Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresariais	Gestão Estratégica de Recursos Humanos	M332	Mestrado - 2º ciclo
Instituto Politécnico de Tomar - Escola Superior de Gestão de Tomar	Gestão de Recursos Humanos	9299	Mestrado - 2º ciclo
Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto	Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos	M486	Mestrado - 2º ciclo
Universidade do Algarve - Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo	Gestão de Recursos Humanos	9299	Mestrado - 2º ciclo
Instituto Superior de Ciências Educativas	Desporto, área de especialização em Recursos Humanos	M665	Mestrado - 2º ciclo
ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia - Escola Superior de Gestão	Gestão de Recursos Humanos	9299	Mestrado - 2º ciclo
ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Administração de Leiria	Gestão de Recursos Humanos	9299	Mestrado - 2º ciclo
ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Administração de Santarém	Gestão de Recursos Humanos	9299	Mestrado - 2º ciclo
Universidade de Lisboa - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas	Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos	5935	Doutoramento - 3º ciclo